



**“NECESIDADES DE ORIENTACIÓN EN EGRESADOS
UNIVERSITARIOS POBRES Y PROGRAMA DE MENTORÍA
PARA FORTALECER HABILIDADES BLANDAS PARA EL
EMPLEO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de la Inversión Social**

**Presentado por
Sandra Fabiola Valdivia Acurio**

Asesor: Dr. Augusto Frisancho León
[0000-0002-2394-523X](tel:0000-0002-2394-523X)

Lima, noviembre, 2019

Dedicatorias

A mi familia:

A mi papá, por ser mi principal mentor, por su
incansable compañía en todas las trayectorias
académicas de mi vida.

A mi mamá, por su paciencia y cariño.

A mi esposo, por su apoyo y ejemplo intelectual.

A Daria, por ser mi más grande motivación.

Al Dr. Augusto Frisancho León, por su constancia
y dedicación en la asesoría de este trabajo.

A Dios, por darme la oportunidad de seguir
trabajando para más jóvenes.

Resumen ejecutivo

La educación, sobre todo la superior, tiene como uno de sus objetivos integrar a los estudiantes a la dinámica productiva del país. Actualmente, el mercado laboral demanda múltiples competencias de los jóvenes y, de acuerdo con la evidencia, cada vez es más claro que existe un desfase entre la formación superior y la demanda laboral. Una fuerte corriente a nivel mundial establece que ya no son solo las habilidades cognitivas, que son las que se acostumbran medir y valorar, las que constituyen un perfil ocupacional exitoso; las exigencias le abren paso a las denominadas habilidades socioemocionales o blandas.

La opinión de los empleadores es contundente: los jóvenes carecen de las habilidades fundamentales requeridas para el mercado laboral. No cuentan con las habilidades técnicas ni blandas y, para un sector importante del empresariado, la debilidad en las habilidades socioemocionales de sus empleados es uno de los principales problemas de la fuerza laboral.

La formación y la orientación universitaria para moldear perfiles integrales parece ser insuficiente. Jóvenes universitarios de todos los estratos socioeconómicos demandan mayor orientación para conseguir empleo al culminar la universidad, más aún los jóvenes en condición de pobreza, pertenecientes a los estratos D y E, quienes presentan claras desventajas en todos sus procesos educativos, aun en los superiores.

Esta carencia en la formación ha motivado el presente trabajo de investigación, cuyo objetivo es, por un lado, analizar las necesidades de orientación de los jóvenes universitarios en condición de pobreza de las universidades públicas y privadas del Perú, para luego proponer un programa de mentoría a Mentor Perú, asociación educativa dedicada a acortar brechas en la educación de jóvenes con mejores oportunidades, con el propósito de orientar a jóvenes en condición de pobreza, en su tránsito de la universidad al empleo.

Así, para determinar cuáles son las necesidades de los universitarios, esta investigación toma como base el análisis de la Encuesta de Egresados Universitarios y Universidades del INEI (2014), respecto a información de educación, empleo y percepciones sobre la orientación universitaria y el tránsito al empleo. Además, se usa como información referencial la aplicación piloto de un instrumento diseñado y validado especialmente para esta investigación, con el objetivo de medir las percepciones de los jóvenes respecto a sus necesidades de orientación y aspiraciones sobre su futuro laboral, así como su disposición para recibir un programa de

mentoría, concepto aún nuevo en nuestro país, que tiene alto impacto en otros países con resultados relevantes a nivel de la mejora de las herramientas para la empleabilidad.

Finalmente, a partir de los resultados del diagnóstico concluimos que: los jóvenes necesitan mayor orientación para fortalecer sus habilidades blandas para el empleo, para lo cual se proponen dos alternativas para desarrollar un programa de mentoría en línea de las acciones de Mentor Perú; una orientada a fortalecer los recursos con los que ya cuenta la universidad, sus funcionarios o docentes, y otra, implementando una plataforma virtual de *e-mentoring* como se hace en otros países, para un mayor alcance. Ambas deberán ser evaluadas para determinar los menores costos y mayores beneficios con los insumos presentados en esta investigación.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos.....	xi
 Introducción.....	 1
 Capítulo I. Problema y metodología de la investigación.....	 3
1. Justificación.....	3
2. Antecedentes.....	4
3. Planteamiento del problema.....	5
4. Objetivos.....	5
4.1Objetivos generales.....	5
4.2Objetivos específicos	5
5. Metodología.....	6
5.1Fuentes.....	6
5.2Variables de estudio.....	7
5.3Participantes.....	7
5.4Limitaciones de la investigación.....	7
 Capítulo II. Marco teórico.....	 9
1. Revisión de la literatura	9
1.1Evidencia sobre la importancia de la educación para la movilidad social: incidencia de la educación superior y la capacitación para el trabajo.....	9
1.2Evidencia sobre necesidades, aspiraciones y percepciones de los servicios de orientación en transiciones educativas (colegio-universidad, universidad-empleo)	10
1.3Evidencia sobre la importancia de las habilidades blandas en el perfil ocupacional ...	12
1.4Evidencia sobre el impacto de la mentoría	16
2. Marco teórico científico	17
2.1Movilidad social y la relación entre educación y superación de la pobreza	17
2.2Necesidades, aspiraciones y orientación en la educación superior	18
2.3Las habilidades blandas y su rol en el perfil ocupacional eficiente: mientras más vulnerable mayor necesidad de habilidades integrales para la inclusión en el mundo laboral	20
2.4La mentoría como intervención para fortalecer habilidades blandas.....	22

Capítulo III. Diagnóstico	25
1. Características de la población universitaria.....	25
2. Percepción de las necesidades y aspiraciones respecto a la orientación en la educación superior para la inserción laboral	28
Capítulo IV. Propuesta de gestión	40
1. Identificación del beneficiario o usuario.....	40
2. Bien o servicio.....	40
2.1El servicio de mentoría actual brindado por Mentor Perú	41
2.1.1 Ámbito de acción actual de Mentor Perú.....	41
2.1.2 Flujo de procesos actual de Mentor Perú	41
2.1.3 Actores que intervienen en el modelo actual de Mentor Perú	41
2.2Propuesta para un servicio diferenciado: mentoría para jóvenes en condiciones de pobreza en tránsito de la universidad al empleo	42
2.2.1 Árbol de problemas y objetivos	42
2.2.2 Descripción de los componentes del servicio	45
2.2.3 Flujo de procesos y contenidos propuestos para el nuevo servicio de mentoría.....	47
2.2.4 Cronograma de actividades.....	49
Capítulo V. Viabilidad económica de la propuesta de gestión.....	50
1. Estimación de la población de referencia, potencial y efectiva	50
2. Estimación de la demanda, oferta y brecha.....	51
3. Planteamiento técnico: definición de los recursos	52
4. Evaluación económica	52
Conclusiones y recomendaciones.....	53
1. Conclusiones.....	53
2. Recomendaciones	54
Bibliografía.....	56
Anexos.....	62
Nota biográfica.....	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Porcentaje de egresados universitarios en condición de pobreza, ocupados y desocupados, según sexo, lugar de residencia y tipo de universidad	27
Tabla 2.	Tiempo de búsqueda de empleo, al culminar estudios, de egresados universitarios en condición de pobreza y a nivel nacional	27
Tabla 3.	Rango de ingresos en el primer empleo de los egresados universitarios en condición de pobreza a nivel nacional.....	28
Tabla 4.	Beneficios en el primer empleo de los egresados universitarios en condición de pobreza y a nivel nacional	28
Tabla 5.	Motivos para estudiar en la universidad de estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza según sexo, lugar de residencia y tipo de universidad.....	29
Tabla 6.	Motivos por los que los egresados universitarios, en condición de pobreza, interrumpieron sus estudios por lo menos un semestre a nivel nacional por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad	30
Tabla 7.	Perú: Motivos por los cuales los egresados universitarios, en condición de pobreza, no se han titulado o licenciado, por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad.....	31
Tabla 8.	Egresados universitarios en condición de pobreza que participaron en actividades de orientación en el colegio a nivel nacional.....	32
Tabla 9.	Porcentaje de estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, que participaron en actividades de orientación vocacional por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad	33
Tabla 10.	Importancia atribuida a la orientación en la universidad entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza por sexo, residencia y tipo de universidad.....	33
Tabla 11.	Percepción de los estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre habilidades blandas que más requieren o requirieron mayor orientación en la universidad.....	34
Tabla 12.	Satisfacción con los servicios de orientación en la universidad entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza por sexo, residencia y tipo de universidad	34
Tabla 13.	Percepción de los atributos que más valoran los empleadores según los estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza por sexo,	

	residencia y tipo de universidad	36
Tabla 14.	Percepción de estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre la ayuda recibida del mentor, por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad	37
Tabla 15.	Percepción de estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre las funciones que debería desempeñar un mentor	37
Tabla 16.	Percepción de estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre el momento más oportuno para tener un mentor	38
Tabla 17.	Preferencias de interacción con el mentor en estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza según sexo, lugar de residencia y tipo de universidad.....	39
Tabla 18.	Preferencias sobre los canales a través de los cuales recibirían la mentoría en estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza	39
Tabla 19.	Preferencias sobre la duración de la relación de mentoría entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza por sexo, residencia y tipo de universidad.....	39
Tabla 20.	Propuesta de alternativas para el servicio de mentoría de jóvenes universitarios en condición de pobreza en tránsito al empleo	45
Tabla 21.	Cálculo de la población potencial en Lima, 2019-2024	51
Tabla 22.	Cálculo de la población efectiva en Lima, 2019-2024	51
Tabla 23.	Cálculo de la demanda efectiva sin proyecto en Lima Metropolitana, 2019-2024	51
Tabla 24.	Cálculo de la oferta sin proyecto en Lima, 2019-2024.....	52
Tabla 25.	Cálculo de la brecha oferta-demanda en Lima, 2019-2024	52
Tabla 26.	Beneficios monetizables y no monetizables del programa de mentoría para la evaluación económica	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Principales habilidades blandas que buscan los empleadores	13
Gráfico 2.	Asociación entre habilidades y resultados laborales en América Latina.....	14
Gráfico 3.	Porcentaje de empresas peruanas con algún trabajador no competente según habilidades que carece el personal.....	15
Gráfico 4.	Principales causas por las que empresas peruanas no cubren una vacante laboral	15
Gráfico 5.	Tasa de matrícula a educación superior de la población a nivel nacional de 17 a 24 años de edad, según sexo y ámbito geográfico, 2007 y 2017, a nivel nacional...	26
Gráfico 6.	Tasa de matrícula de la población de 17 a 24 años de edad, según condición socioeconómica, 2007 y 2017, a nivel nacional	26
Gráfico 7.	Porcentaje de egresados universitarios por estrato socioeconómico a nivel nacional	26
Gráfico 8.	Porcentaje de egresados universitarios en condición de pobreza según sexo, lugar de residencia y tipo de universidad a nivel nacional	26
Gráfico 9.	Porcentaje de egresados universitarios ocupados y desocupados, por estrato socioeconómico, a nivel nacional.....	27
Gráfico 10.	Tiempo de búsqueda de empleo, al culminar estudios, de egresados universitarios de acuerdo a estrato socioeconómico y a nivel nacional	27
Gráfico 11.	Rango de ingresos en el primer empleo de los egresados universitarios al culminar sus estudios por estrato socioeconómico y a nivel nacional.....	28
Gráfico 12.	Motivos para estudiar en la universidad de los estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza	29
Gráfico 13.	Motivos por los que los egresados universitarios eligieron su centro de estudios, por estrato socioeconómico y a nivel nacional.....	29
Gráfico 14.	Porcentaje de egresados universitarios que interrumpieron sus estudios por lo menos un semestre por estrato socioeconómico y a nivel nacional.....	30
Gráfico 15.	Motivos por los que los egresados universitarios, en condición de pobreza, interrumpieron sus estudios por lo menos un semestre a nivel nacional	30
Gráfico 16.	Motivos por los que los egresados universitarios no se han titulado o licenciado por estrato socioeconómico y a nivel nacional.....	30
Gráfico 17.	Porcentaje de egresados universitarios que cambiarían su plan de estudios por estrato económico, a nivel nacional.....	31
Gráfico 18.	Porcentaje de egresados universitarios que desean cambiar su trabajo e hicieron	

	algo para cambiarlo por estrato socioeconómico, a nivel nacional	31
Gráfico 19.	Principales motivos de los egresados universitarios, en condición de pobreza, para cambiar de trabajo, a nivel nacional	32
Gráfico 20.	Porcentaje de egresados universitarios que participaron en actividades de orientación en el colegio por estrato socioeconómico, a nivel nacional.....	32
Gráfico 21.	Importancia atribuida a la orientación en la universidad entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza.....	33
Gráfico 22.	Percepción de los estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre aspectos que requieren o requirieron mayor orientación en la universidad	33
Gráfico 23.	Satisfacción con los servicios de orientación en la universidad entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza	34
Gráfico 24.	Egresados universitarios que recibieron el servicio de la oficina de orientación laboral de sus universidades por estrato socioeconómico, a nivel nacional	34
Gráfico 25.	Egresados universitarios que recibieron el servicio de la bolsa de empleo de su universidad a nivel nacional.....	35
Gráfico 26.	Egresados universitarios que trabajaron en lo que estudiaron cuando egresaron de la universidad por estrato socioeconómico	35
Gráfico 27.	Valoración de habilidades duras y blandas para el ejercicio profesional de los egresados universitarios, por estrato socioeconómico, a nivel nacional.....	35
Gráfico 28.	Diferencia entre la preparación recibida en habilidades blandas y la importancia de las habilidades blandas para la carrera profesional de los egresados universitarios por estrato socioeconómico, a nivel nacional	36
Gráfico 29.	Competencias adquiridas versus competencias valoradas en los egresados universitarios en condición de pobreza	36
Gráfico 30.	Percepción de los atributos que más valoran los empleadores según los estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza.....	36
Gráfico 31.	Preferencias de los estudiantes universitarios en condición de pobreza sobre las características y cualidades más deseadas en un mentor.....	38
Gráfico 32.	Percepción de los estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre el momento más oportuno para tener un mentor	38
Gráfico 33.	Flujo de procesos y actores de Mentor Perú para los servicios de mentoría escolar.....	41
Gráfico 34.	Propuesta del flujo de procesos y actores del servicio de mentoría para jóvenes universitarios en condición de pobreza y en tránsito al empleo.....	47

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de consistencia	63
Anexo 2.	Variables usadas para seleccionar al grupo objetivo de la investigación: Egresados universitarios de los estratos socioeconómicos D/E	63
Anexo 3.	Cuestionario para Medir Percepciones sobre Necesidades y Aspiraciones en Procesos de Mentoría	64
Anexo 4.	Principales resultados de programas de mentoría alrededor del mundo.....	68
Anexo 5.	Problemática en las transiciones educativas abordada por la gestión actual de Mentor Perú.....	68
Anexo 6.	Árbol de problemas	69
Anexo 7.	Árbol de objetivos	70
Anexo 8.	Marco lógico de las alternativas propuestas	71
Anexo 9.	Listado de plataformas modelo para el diseño de <i>e-mentoring</i>	73
Anexo 10.	Propuesta para los componentes de la Plataforma MentorMeUP.....	73
Anexo 11.	Listado de costos directos para la evaluación económica de la Alternativa 1: servicio de mentoría y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales encargados de la orientación universitaria.....	73
Anexo 12.	Listado de costos directos para la evaluación económica de la Alternativa 2: servicio de mentoría y mejoramiento de la cobertura de la orientación universitaria a través de la Plataforma MentorMeUp.....	74
Anexo 13.	Cronograma de actividades Alternativa 1: Servicio de mentoría y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales encargados de la orientación universitaria	75
Anexo 14.	Cronograma de actividades Alternativa 2: Servicio de mentoría y mejoramiento de la cobertura de la orientación universitaria a través de la Plataforma Virtual MentorMeUp	76
Anexo 15.	Términos de referencia para la contratación del servicio especializado para evaluar la viabilidad económica del servicio de mentoría para fortalecer habilidades blandas para el empleo de estudiantes universitarios en condición de pobreza en el departamento de Lima	77

Introducción

La educación de calidad es la herramienta más poderosa para la movilidad social. Breen y Jonsson (2007) sostienen que si la educación depende menos del origen socioeconómico, entonces será posible una mayor movilidad social. La educación superior es la que principalmente asegura la transición de un estrato socioeconómico a otro, pues está demostrado que genera mayores retornos, si pensamos en la educación como una inversión. La educación superior en el Perú no está generalizada como la educación básica (primaria y secundaria); además, muchas de las instituciones carecen de la calidad necesaria para formar al joven con las herramientas suficientes e integrales para emplearse. Por ejemplo, Franco y Ñopo (2018) señalan que en el periodo de 1996 a 2006 se crearon alrededor de 22 universidades privadas, del 2005 al 2015 la oferta privada de universidades creció en 86%, la idea era facilitar el crecimiento de la oferta educativa privada, y en efecto, mayor proporción de jóvenes pobres accedieron a la educación superior. Sin embargo, el resultado de esta reforma no fue del todo favorecedora, de acuerdo con Lavado *et al.* (2014), un joven egresado de universidad creada después de este periodo de reforma tiene 1,19 veces más probabilidades de estar desempleado.

Actualmente, el mercado laboral demanda múltiples competencias de los jóvenes y, de acuerdo con la evidencia, existe un desfase entre la formación superior y la demanda laboral; el perfil del estudiante debe ser más integral, abriéndose camino la valoración de las habilidades blandas o socioemocionales, incluso por sobre las duras o cognitivas. Yamada *et al.* (2014) manifiestan que, precisamente, estas son las habilidades que nos permiten tener la disposición de aprender, tener mayor motivación para conocer nuevas cosas, adaptarnos y resolver problemas. Por lo tanto, estas habilidades tienen mayor relación con el logro educativo y profesional. Franco y Ñopo (2018) señalan que los jóvenes necesitan más y mejores habilidades; actualmente, las habilidades socioemocionales se han convertido en tan o más relevantes que las habilidades cognitivas.

¿Cuál es el rol que está cumpliendo la educación superior para formar perfiles profesionales integrales? Uno de los objetivos principales de la orientación universitaria debe ser procurar que los estudiantes finalicen sus estudios y tengan éxito en el proceso de inserción laboral (Rodríguez 2002). El objetivo de este trabajo es indagar sobre las necesidades de orientación y motivaciones o aspiraciones de jóvenes estudiantes y egresados universitarios, en condiciones de pobreza, respecto a su futuro profesional y cuáles son las percepciones de los servicios de orientación para el trabajo que reciben. Con esta información, se busca diseñar una propuesta para un servicio de mentoría que fortalezca sus habilidades blandas para el empleo.

El trabajo se ha dividido en cinco capítulos. El primer capítulo aborda la información del plan de investigación, su justificación y la metodología usada, inicia con el planteamiento del problema. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, mostrando investigaciones relevantes que confirman la importancia de las variables presentadas, además de conceptos, características y modelos de mentoría. En el tercer capítulo se aborda el diagnóstico, a partir de fuentes secundarias y con información referencial de un cuestionario piloto aplicado. Se diseñan dos alternativas de solución en el cuarto capítulo; además, se presenta un análisis preliminar de la viabilidad económica de ambas alternativas y los criterios expuestos en un término de referencia (TDR) para la evaluación de los costos y beneficios en el capítulo número cinco. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado, producto del trabajo.

Capítulo I. Problema y metodología de la investigación

1. Justificación

El perfil ocupacional de los egresados de las universidades pareciera estar incompleto y es que las habilidades socioemocionales o “blandas” no son fortalecidas adecuadamente, más entre jóvenes que, por su condición socioeconómica, no tienen acceso a adecuada orientación. Es importante plantear una solución que permita hacer la educación más integral, sobre todo para quienes tienen menores oportunidades.

Mentor Perú es una organización dedicada a la educación en el país a través de procesos de orientación y seguimiento para fortalecer habilidades blandas con énfasis en poblaciones jóvenes en condición de pobreza. En este proceso, mentores peruanos, en el Perú y en el mundo (más de 200 de peruanos globales, 50% son mujeres y 50% tienen carreras en ciencia y tecnología), de altas cualidades profesionales y personales, guían en su camino escolar a jóvenes con escasas posibilidades para acceder a información y orientación para tomar decisiones más acertadas en la elección de sus itinerarios formativos, contribuyendo así a maximizar sus escasos recursos para el acceso a educación de calidad. A lo largo del trabajo en esta organización, se ha detectado que no solamente existe una falencia a nivel de la orientación en la educación básica, también existen restricciones en los procesos de orientación en la transición de la universidad al mercado laboral.

Esta investigación busca contribuir con la educación superior de calidad, la reducción de las desigualdades, cerrando brechas educativas, dotando de capacidades a la población para lograr una mayor movilidad social, contribuyendo así a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

Este trabajo de investigación pretende generar insumos para afinar la gestión de la organización, a través del diseño del servicio orientado a fortalecer las habilidades blandas de jóvenes universitarios en condición de pobreza, habilidades que son necesarias para mejorar las herramientas de empleabilidad, atendiendo necesidades de orientación, aspiraciones para su futuro profesional (sobre lo que falta y desean) y percepciones sobre los servicios de orientación que actualmente reciben.

Este servicio tendría el potencial de generalización y escalabilidad para ser aplicado por las mismas universidades, organizaciones destinadas a reducir brechas educativas y programas de subsidio educativo públicos y privados.

2. Antecedentes

Un 23% de la población joven asiste a la educación superior, pero solamente un 6% lo hace, si está en condición de pobreza (Franco y Ñopo 2018). Todos los jóvenes requieren orientación para la selección de sus itinerarios formativos, más, quienes tienen una desventaja.

Si fortalecemos no solo habilidades cognitivas, sino también actitudes hacia el empleo (habilidades blandas), más jóvenes tendrían acceso a un empleo decente. Por cada joven con un empleo formal, existen 3,5 jóvenes informales (El Comercio 2017). Además, 7 de cada 10 empleadores en Perú no encuentra jóvenes con las habilidades necesarias para desarrollarse en el espacio laboral (Manpower 2018). Existe evidencia importante que señala que fortalecer únicamente las habilidades cognitivas no es suficiente para asegurar una incorporación laboral adecuada. Una de las brechas, reconocidas por los empleadores, es la falta de habilidades blandas o actitudes hacia el empleo, más entre grupos juveniles que, por su procedencia social y económica, no tienen acceso a orientación y “*networking*” para un ingreso y permanencia exitosa en el mundo laboral, a diferencia de otros estudiantes.

Novella *et al.* (2017) hacen un análisis de los principales resultados de la Encuesta de Habilidades al Trabajo, destaca que el 47% de las empresas tiene vacantes difíciles de llenar, y de estas vacantes, el 76% es por la falta de habilidades de los postulantes. Los empleadores señalan que una de las habilidades menos fortalecidas, son las socioemocionales, más del 94% de las empresas reportan que su personal carece de habilidades socioemocionales. Dentro de estas habilidades se destacan la habilidad para trabajar en equipo y la responsabilidad como las más ausentes.

Franco y Ñopo (2018) concluyen que el desarrollo de habilidades relevantes para el empleo entre los jóvenes en condición de pobreza es una tarea pendiente en el sistema educativo. La condición de pobreza de estos jóvenes los hace más propensos a acceder a empleos de menor calidad, pues por su condición de jóvenes no tienen experiencia, no cuentan con referencias, y además tienen acceso a mentor durante el proceso de búsqueda de empleo.

Existe evidencia del impacto de la mentoría para promover actitudes positivas hacia la educación y mejores habilidades hacia el empleo. Este tipo de intervenciones pueden funcionar adecuadamente acompañando la función de la orientación en la universidad, a través de sus bolsas de empleo, o, en proyectos de subsidio económico para la educación superior de jóvenes vulnerables, haciendo más integral su formación y reduciendo brechas de acceso a educación de calidad y empleo.

3. Planteamiento del problema

Este trabajo parte de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las necesidades de orientación de los jóvenes egresados universitarios en condición de pobreza de las universidades públicas y privadas del Perú?

4. Objetivos

4.1. Objetivos generales

- a) Analizar las necesidades de orientación de los jóvenes egresados universitarios en condición de pobreza de las universidades públicas y privadas del Perú.
- b) Proponer un programa de mentoría en Mentor Perú dirigido a jóvenes universitarios en condición de pobreza, en tránsito de la universidad al empleo.

4.2. Objetivos específicos

- a) Describir las características sociodemográficas relacionadas al empleo de los egresados universitarios.
- b) Describir las motivaciones dominantes para los estudios universitarios y post-universitarios de los alumnos egresados de universidades públicas y privadas según sus diferencias en cuanto a estrato socioeconómico, para luego especificar, en los estratos D/E, las diferencias en cuanto a género, lugar de residencia y tipo de universidad.
- c) Describir la percepción sobre la calidad de los servicios de orientación recibidos y las necesidades de orientación de los alumnos egresados de universidades públicas y privadas y especificar sus diferencias según estrato socioeconómico, para luego especificar, en los estratos D/E, las diferencias en cuanto a género, lugar de residencia y tipo de universidad.
- d) Comparar la percepción de las habilidades necesarias y de las habilidades adquiridas de los egresados universitarios para el ejercicio profesional y especificar sus diferencias según estrato socioeconómico, para luego especificar, en los estratos D/E, las diferencias en cuanto a género, lugar de residencia y tipo de universidad.
- e) Explorar las preferencias de los estudiantes y egresados universitarios para optar por un servicio de mentoría adaptado a las necesidades de orientación para el empleo de universitarios en condición de pobreza.
- f) Revisar la propuesta de gestión actual de Mentor Perú y diseñar un servicio diferenciado para jóvenes en condición de pobreza en tránsito de la universidad al empleo, en función de los resultados de la investigación.

Para una comprensión general de la relación entre objetivos, variables e hipótesis, revisar la Matriz de consistencia en el anexo 1.

5. Metodología

Para realizar este análisis se ha tomado en cuenta una fuente secundaria y una primaria, esta última como información referencial.

5.1 Fuentes

a) **Fuente secundaria:** Encuesta a Egresados Universitarios y Universidades INEI (2014)¹.

- **Enfoque:** Cuantitativo.
 - **Tipo:** Investigación aplicada de base descriptiva.
 - **Diseño:** No experimental, descriptivo y comparativo.
 - **Población y muestra:** Se trabajó con la población total de los encuestados que son 10.560 egresados universitarios, para luego dividirlos de acuerdo a nivel socioeconómico, reduciendo el análisis de algunas variables a 2270 egresados universitarios, quienes pertenecen a los estratos socioeconómicos D y E (estratos socioeconómicos considerados como pobres). Para realizar esta clasificación y la extracción del grupo objetivo de esta investigación, se utilizaron las preguntas relacionadas al nivel educativo del jefe del hogar, ubicadas en el módulo CAP 200 y también sobre la vivienda de los egresados universitarios, ubicadas en el módulo CAP 100 de la encuesta, se le asignó un puntaje los casos de coincidencia de ítems, tomando como referencia el cuestionario y metodología de puntuación que usa la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), por la similitud con los ítems de la encuesta y la accesibilidad en la asignación de los puntajes. Ver el anexo 2.
 - **Tipo de muestreo:** Probabilístico, estratificado.
 - **Instrumento:** Cuestionario.
- b) **Fuente primaria-información referencial:** Cuestionario para Medir Percepciones sobre Necesidades y Aspiraciones en Procesos de Mentoría.
- **Enfoque:** Cuantitativo.
 - **Tipo:** Investigación aplicada de base descriptiva.
 - **Diseño:** No experimental, descriptivo y comparativo.
 - **Población y muestra:** Aplicación piloto de instrumento: Cuestionario para Medir Percepciones sobre Necesidades y Aspiraciones en Procesos de Mentoría. Este instrumento fue validado por expertos en psicología y mentoría, el que se presenta en el anexo 3 y puede ser utilizado por la institución u otras organizaciones interesadas en una muestra representativa. Se encuestaron a 67 estudiantes y egresados universitarios entre 2016-2018 de universidades públicas y privadas de distintos departamentos del país, en condición de pobreza.

¹ Esta información se obtuvo de la ficha técnica de la Encuesta de Egresados Universitarios y Universidades INEI (2014).

- **Instrumento:** Cuestionario *on-line*.

5.2 Variables de estudio

a) De especificación:

- Características sociodemográficas de los jóvenes universitarios.
- Motivaciones y necesidades de orientación.
- Percepción de las habilidades requeridas para la profesión.
- Evaluación del servicio de orientación universitaria y preferencias para el servicio de mentoría.

b) De comparación:

- Género (masculino/femenino).
- Procedencia (capitalina/provincial).
- Universidad (privada / pública).
- Estrato Socioeconómico (Alto-AB-, medio-C-, bajo-D-).

5.3 Participantes

Muestra: Para llegar a la muestra de estudio se utilizó el filtro propuesto por APEIM (2018) para identificar NSE. De los 10.500 encuestados, 2700 pertenecen al grupo caracterizado en los criterios de inclusión.

Por otro lado, considerando la aplicación piloto del cuestionario se tienen información de 67 individuos (estudiantes de los últimos ciclos o egresados, en condición de pobreza, de universidades públicas y privadas del país).

Están incluidos en la investigación:

- Jóvenes de educación superior de ambos sexos, egresados de universidades públicas y privadas de todo el país.
- Egresados universitarios de los estratos socioeconómicos D/E de acuerdo a condiciones de la vivienda y educación de jefe de hogar.

5.4 Limitaciones de la investigación

Se debe señalar que en esta investigación se han presentado algunas limitaciones, factores externos que se convirtieron en obstáculos en el desarrollo de este estudio y escaparon al control de la investigadora.

Originalmente, el diseño de la investigación contemplaba la aplicación del Cuestionario para Medir Percepciones sobre Necesidades y Aspiraciones en Procesos de Mentoría, que fue confeccionada especialmente para este trabajo y para el cual se revisaron distintos instrumentos

que indagaban las variables relacionadas a: motivación para los estudios superiores, aspiraciones y motivaciones profesionales, necesidades de orientación laboral, mentoría y percepciones sobre la valoración de las habilidades blandas para el perfil profesional. Este instrumento también fue revisado y validado por un panel de 3 expertos y aplicado a 67 jóvenes que cubrían los criterios de inclusión, para validar su contenido.

Se conversó y acordó con el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) para aplicar este cuestionario entre los becarios de Beca 18, por agrupar a un número representativo de individuos que cumplían los criterios de inclusión, se definió la muestra (300 becarios) y se envió el cuestionario, a través de los canales de esta institución, a alrededor de 800 becarios; sin embargo, la organización tuvo dificultades en este proceso y no pudo culminar con lo pactado, por lo tanto esta investigación ya no tenía acceso a la base de datos originalmente planteada.

Es así que, en coordinación con el asesor de este trabajo, se ajustaron los objetivos y el alcance de este trabajo y se decidió trabajar con la Encuesta a Egresados Universitarios y Universidades 2014 del INEI, pues varias de sus variables concordaban con las variables de esta investigación, es más, varias de las preguntas del cuestionario fueron tomadas del instrumento de esta encuesta, para no perder la información específica relacionada a mentoría, decidiéndose usar el resultado de la aplicación piloto del cuestionario como una referencia, respecto de algunas variables.

Por otro lado, al momento de realizar los cálculos para identificar la brecha entre oferta y demanda para la propuesta de gestión, no se tenía información sobre el número de veces que un mismo alumno acude a las oficinas de orientación laboral para recibir ayuda, se hizo una indagación básica en algunas dependencias encargadas de este proceso, se ha tomado en cuenta que el estudiante solicita orientación para iniciar con su primera práctica o empleo una sola vez, en promedio.

Pese a estas restricciones se considera que la información procesada en las siguientes páginas ha sido útil para elaborar una propuesta de gestión, tomando en cuenta las percepciones de quienes tienen el perfil de sus potenciales usuarios.

Capítulo II. Marco teórico

1. Revisión de la literatura

En esta parte, se recopilan trabajos de investigación que evidencian el impacto positivo de la mentoría en la formación de habilidades blandas con énfasis en una inserción laboral exitosa, habilidades que han llegado a ser tanto o más importantes que las habilidades cognitivas. Se resalta la importancia de la educación para la movilidad social y como retorno de la inversión. Se hace también una revisión de las necesidades y aspiraciones que determinan la decisión de optar por la educación superior en grupos con bajos recursos para acceder a estas oportunidades.

1.1 Evidencia sobre la importancia de la educación para la movilidad social: incidencia de la educación superior y la capacitación para el trabajo

De acuerdo con Benavides (2004), el Perú ha experimentado importantes procesos de movilidad social, ascendente, descendente y horizontal por comparaciones entre las ocupaciones de los hijos y las de sus padres. Es decir, cuando la clase ocupacional de los hijos (de destino) es diferente a la clase de los padres (de origen).

Benavides utiliza los datos de la Encuesta Nacional de Medición de Niveles de Vida (ENNIV-INEI) del año 2000, además de datos sobre la ocupación de los padres. La población estuvo conformada por hombres urbanos, mayores de 25 y menores de 65 años. La muestra analítica final comprendió a 1600 individuos. Se destaca que, por ejemplo, los hombres de orígenes sociales altos que acceden a educación superior tienen más posibilidades de mantener su condición social y menos probabilidad de caer en ocupaciones inferiores. La movilidad ascendente, al menos para aquellos que son hijos de trabajadores, solo existe para quienes tienen educación superior. Por ello, Benavides concluye que la educación cumple un rol diferenciador en los patrones de movilidad social y que pareciera estar nivelando el efecto que tiene el origen social sobre el destino ocupacional.

Otro estudio hecho por Benavides y Etesse (2012) –en el cual se usaron datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH-INEI) de los años 2008, 2009 y 2010, para una muestra de 3557 jefes de hogar con cálculos con pesos muestrales calibrados por el Censo de Población y Vivienda del 2007 realizado por el INEI–, concluye que el hijo de un trabajador sin educación superior tiene nulas probabilidades de acceder a la educación superior, mientras que el hijo de un trabajador con educación superior alcanza al menos 13% de posibilidades.

Yamada (2007), utilizando la mayor cantidad de bases de datos disponibles, como encuestas nacionales de hogares desde 1998, encuestas nacionales de niveles de vida entre 1997 y 2000 e información del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, pretende confirmar la relación positiva entre el nivel de educación alcanzado y los ingresos obtenidos en el mercado de trabajo. ¿Una carrera superior, universitaria o no, incrementa los ingresos esperados en el mercado laboral peruano?, ¿resulta rentable como cualquier otra inversión? La respuesta es mixta: depende del tipo de educación superior. ¿Es suficiente la preparación académica para el trabajo? ¿O debería ser más integral? El análisis busca evidenciar los retornos reales a la educación, entendida como el ingreso adicional por cada año o nivel de educación que cursó una persona. En este estudio, Yamada concluye lo siguiente:

- La educación universitaria (tanto privada como pública) ofrece en la actualidad rentabilidades privadas y sociales comparables con otras alternativas de inversión, no así la educación superior no universitaria.
- Existe un retorno muy superior para la educación privada en comparación con la pública.
- El retorno a la educación masculina es mayor a la femenina en un punto porcentual.
- Los retornos a la educación universitaria se han incrementado en cerca de 50% respecto de la década de 1980.
- Las tasas de interés de retorno (TIR) miden la rentabilidad privada y social de la inversión en educación superior. Las TIR privada y social en el 2004 para quien terminó sus estudios en una universidad pública se han estimado en 16,9%, rentabilidad y 18,4% para quien estudió en una privada, ambas superarían a las mejores alternativas de inversión.
- Los retornos son tres puntos porcentuales mayores en Lima Metropolitana.

1.2 Evidencia sobre necesidades, aspiraciones y percepciones de los servicios de orientación en transiciones educativas (colegio-universidad, universidad-empleo)

¿Por qué los jóvenes deciden seguir trayectorias formativas y qué esperan de ellas?

Hay estudios sobre la transición universidad-empleo, importantes para analizar las motivaciones que animan a los estudiantes a seguir una trayectoria académica tradicional (escuela-universidad) para luego insertarse al mercado laboral. Guerrero (2013) investigó qué características individuales y escolares de los estudiantes, definen la decisión de postular a la educación superior; e indaga acerca de las dificultades (necesidades) en su transición a los estudios postsecundarios.

La investigadora usó un diseño longitudinal de tres rondas de recolección de datos en una muestra de 380 estudiantes de la secundaria en el año 2010 pertenecientes a 33 instituciones educativas urbanas tanto públicas como privadas en Lima.

Se concluyó: los estudiantes de secundaria valoran la educación superior por los beneficios materiales económicos que trae por la posibilidad de encontrar un mejor empleo, aunque un menor porcentaje considera el beneficio relacionado con aspectos no materiales (realización personal o profesional).

Yamada *et al.* (2011) analizan la importancia de las limitaciones financieras a corto plazo y las comparan con las habilidades y otros factores que tienen repercusión en las decisiones para acceder a la educación superior en el Perú, la diferenciación se hace entre los hogares ricos y pobres. Usaron una encuesta de hogares con pruebas especiales para medir habilidades cognitivas y no cognitivas de la población urbana de entre 14 y 50 años; e información complementaria con datos retrospectivos sobre la educación básica y las condiciones socioeconómicas de la familia en un modelo multinomial.

El ingreso familiar explicaría la mitad de la brecha de acceso a la universidad entre los hogares pobres y los no pobres. La otra mitad se relaciona con diferencias en la educación de los padres, los antecedentes educativos y las habilidades cognitivas.

Manzano y Roldán (2004), con estudiantes del primer año de estudios en la Universidad Autónoma de Occidente en Colombia, caracterizaron su perfil de necesidades para plantear un programa de mentoría universitaria. Usan los enfoques cuantitativo y cualitativo, haciendo un análisis uni y multivariado con 682 estudiantes activos. Resaltaron las siguientes necesidades: a) De acompañamiento académico y orientación en cuanto a la pertinencia de su formación profesional. b) De organización para gestionar el tiempo. c) De orientación y herramientas para fortalecer su concentración en las tareas, su proyecto personal de vida y las formas de financiar sus estudios.

Por otro lado, Sánchez (1998) presenta un estudio descriptivo-comparativo de las percepciones de universitarios y de profesionales de la orientación, sobre las necesidades, las funciones y a la satisfacción de los usuarios con los servicios de orientación universitaria. La muestra de profesionales estuvo integrada por 44 personas que prestan servicios de orientación de 9 universidades madrileñas (48% de la población total), mientras que la muestra de universitarios fue de 2489 personas. El estudio señala que se valora la importancia de los servicios de orientación, sobre todo para hacer nexo de unión con el mundo laboral, investigar sobre las necesidades y elaborar materiales de orientación. Los universitarios no se sienten satisfechos con la orientación que reciben en la universidad porque posiblemente los servicios de orientación no abarcan otras funciones más que las del propio contexto educativo.

La investigación exploratoria-descriptiva de Jiménez y Villafaña (2008) para examinar las necesidades de consejería de los estudiantes en la Universidad Recinto de Río Piedras de Puerto Rico, a partir de los informes del Departamento de Consejerías (desde el 2001 hasta el 2007), por el que pasaron 21.509 personas en consejería individual, con un promedio de 3585 estudiantes por año, demostró que las mayores necesidades se relacionan con la categoría personal-familiar, la depresión y la intervención en crisis.

En la misma línea, Bauselas (2004) desarrolló un estudio piloto descriptivo *ex post facto* con cuestionario en 19 estudiantes de la Universidad de León (España) sobre el análisis de necesidades de orientación psicológica. Los estudiantes solicitan orientación para avanzar en su proceso de desarrollo, madurez, preparación en los aspectos personales, y para afrontar su vida. Es importante que la universidad diversifique sus esfuerzos de orientación más allá de los ámbitos intelectuales, con relieve puesto en dimensiones personales, sociales, éticas y culturales.

1.3.Evidencia sobre la importancia de las habilidades blandas en el perfil ocupacional

¿El conocimiento intelectual y técnico, es suficiente para una inserción laboral exitosa?

Singer, Guzmán y Donoso (2009) en Chile, con un estudio cuasi experimental, demostraron que el fortalecimiento de competencias como comunicación asertiva, adaptabilidad, flexibilidad, proactividad, iniciativa, y trabajo en equipo, produce efectos positivos inmediatos en desempeños educativos y laborales. Aplicaron cuestionarios a 141 jóvenes, test de personalidad y test de competencias laborales; luego les brindaron entrenamiento y después midieron las mismas competencias en el grupo beneficiario comparando los resultados con un grupo control.

El entrenamiento mostró efectos observables significativos. Las competencias fortalecidas fueron la autonomía, el rol dirigente y la sociabilidad; sin embargo, se observó la necesidad de entrenar otras habilidades como liderazgo, análisis de problemas y responsabilidad.

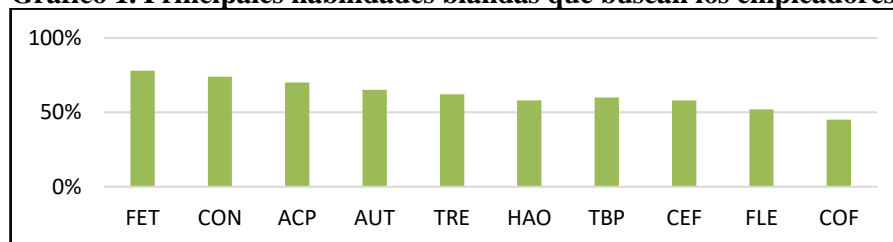
Singer, Donoso & Rodríguez-Sickert (2008), citados por Singer *et al.* (2009), dicen que las competencias blandas son, muchas veces, más relevantes que las duras en el mundo laboral. En una base de datos de 107 programas, habilidades como el trabajo en equipo y el liderazgo aparecen como más significativas para lograr aumentos de productividad.

Matus y Gutiérrez (2015), también en Chile, presentan un trabajo que analiza las habilidades blandas en la formación tecnológica y la inserción laboral de sus egresados. Se estableció el perfil de ingreso y egreso y a una medición de rasgos de personalidad en dos cohortes de estudiantes en sus primeros

años de formación tecnológica, se evaluaron a 22 alumnos de la cohorte 1 y 23 alumnos de la cohorte 2, identificándose los rasgos de personalidad: afabilidad, razonamiento, estabilidad, animación, atención a las normas, atrevimiento, abstracción, apertura al cambio, perfeccionismo.

Por otro lado, según datos de la revista norteamericana Work Trends (2014), citada por Matus y Gutiérrez (2015), un 77% de empresarios piensan que las habilidades blandas son tan iguales o más importantes que las habilidades duras, como se observa en el gráfico 1.

Gráfico 1. Principales habilidades blandas que buscan los empleadores



Fuente: Elaborado por Matus y Gutiérrez (2015) basado en datos de la Revista Work Trends (2014). Las 10 habilidades blandas principales que buscan los empleadores.

Donde:

FET	Fuerte ética laboral	CON	Confianza
ACP	Actitud positiva	AUT	Automotivación
TRE	Trabajo en equipo	HAO	Habilidades organizacionales
TBP	Trabajo bajo presión	CEF	Comunicación efectiva
FLE	Flexibilidad	COF	Confidencialidad

Matus y Gutiérrez concluyen lo siguiente: los empleadores reconocen las habilidades técnicas y académicas, sin embargo, los desafíos en el futuro, estarían en las áreas socioemocionales de sus estudiantes.

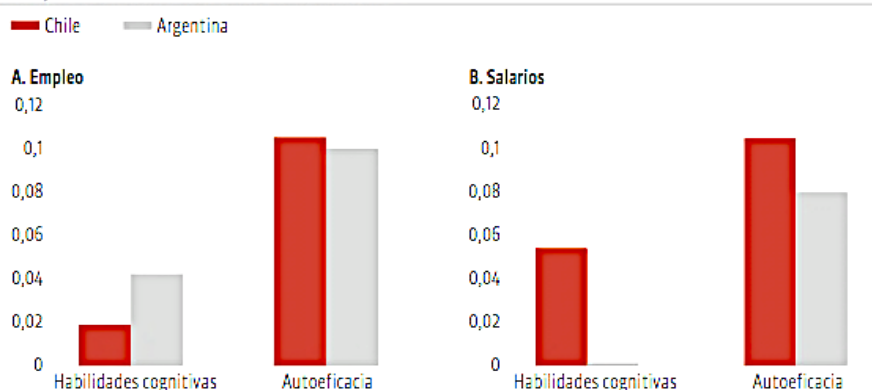
Al respecto, es contundente el documento de Bassi, Busso, Urzúa y Vargas (2012), cuya investigación evidencia el desfase entre las habilidades que forma el sistema educativo y las que demanda el mercado laboral; aunque hace referencia a la transición de secundaria a empleo, su información es muy significativa para este estudio. Se aplicaron encuestas sobre trayectorias y habilidades realizadas a jóvenes de Chile y Argentina, y sobre la demanda de habilidades en empresas de Argentina, Brasil y Chile. Participaron 1200 empleadores de cinco industrias de alta demanda en el mercado. Además, encuestaron a 4500 chilenos y cerca de 2000 argentinos entre los 25 y 30 años, sobre su educación, habilidades y mercado laboral. Citan el estudio de Bowles y Gintis (1976) que analiza el impacto de las dimensiones de la personalidad en los ingresos laborales. Se confirma que la estabilidad laboral y la confianza son elementos valorados por los empleadores. También citan a Heckman, Stixrud y Urzúa (2006) y Urzúa (2008), quienes revelan

el impacto positivo, incluso mayor al de las habilidades cognitivas, de las habilidades socioemocionales (autoestima y el autocontrol) sobre algunos resultados laborales (salarios, decisiones ocupacionales, experiencia), educacionales (nivel de educación alcanzado) y sociales (uso de drogas, alcohol, crimen, delincuencia y embarazo precoz).

El estudio de Bassi *et al.* (2012) en América Latina, destaca que lo que los empleadores buscan son personas con habilidades socioemocionales, como el pensamiento crítico, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la capacidad de resolver problemas, señalando que poseer estas habilidades mejoraría la inserción laboral.

Además, los resultados indican que las habilidades socioemocionales tienen mayor asociación con los logros que las habilidades cognitivas. En el gráfico 2, se presenta una relación positiva entre habilidades socioemocionales (autoeficacia), empleo y mejores salarios.

Gráfico 2. Asociación entre habilidades y resultados laborales en América Latina
(Trabajadores de 25 a 30 años de edad)



Fuente: Desconectados, habilidades, educación y empleo en América Latina. Bassi, Busso, Urzúa y Vargas (2012: 9).

Finalmente, la investigación de Barbetti (2005), realizada en Corrientes, Argentina, analiza los criterios valorados por los empresarios al momento de seleccionar a los profesionales universitarios, a través de entrevistas semiestructuradas a gerentes de 60 empresas. Los principales resultados afirman que: los requisitos más valorados al seleccionar nuevos profesionales se refieren especialmente a habilidades “saber hacer” (capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar y planificar, capacidad para tomar decisiones) y actitudes del “saber ser” (honestidad, responsabilidad, proactividad, creatividad, flexibilidad, adaptabilidad).

Ya en el Perú, desde el lado de los empleadores, la Encuesta de Habilidades al Trabajo - ENHAT del 2017, analizada por Novella *et al.* (2017), señala que en nuestro país existe una importante brecha entre la oferta y la demanda laboral. Un 22% de las empresas considera que la fuerza laboral

con educación inadecuada es uno de los mayores problemas y para el 6% es el principal obstáculo. El 47% de las empresas tienen vacantes difíciles de llenar, y de estas vacantes, el 76% es por la falta de habilidades de los postulantes. Los empleadores señalan que una de las habilidades menos fortalecidas, son las socioemocionales. Por ejemplo, más del 94% de las empresas reportan que su personal carece de habilidades socioemocionales. Dentro de estas habilidades se destacan la habilidad para trabajar en equipo y la responsabilidad como las más ausentes.

Gráfico 3. Porcentaje de empresas peruanas con algún trabajador no competente según habilidades que carece el personal



Fuente: Encuesta de Habilidades al Trabajo 2017-2018. Causas y Consecuencias de la Brecha de Habilidades en Perú. (Novella *et al.* 2017: 20).

Respecto a las consecuencias de la brecha de habilidades, la ENHAT observa que el 88% de empresas considera que repercute, sobre todo, en la dificultad con la atención al cliente (55%) y la pérdida de negocios (33%).

Por otro lado, esta encuesta destaca varias causas para esta brecha, la primera es la falta de experiencia laboral y la segunda la falta de habilidades socioemocionales.

Gráfico 4. Principales causas por las que empresas peruanas no cubren una vacante laboral



Fuente: Encuesta de Habilidades al Trabajo 2017-2018. Causas y Consecuencias de la Brecha de Habilidades en Perú. (Novella *et al.* 2017: 33).

1.4.Evidencia sobre el impacto de la mentoría

El análisis de distintas investigaciones, hecho por Prieto Flores y Feu Gelis (2017), presenta los resultados de 52 evaluaciones de programas de mentoría. Algunos son metaanálisis que recogen otras 85 evaluaciones, totalizando 137. Lo relevante, es lo siguiente:

- La mayoría de los programas de mentoría (*youth mentoring*) en Estados Unidos ha experimentado el mayor crecimiento de su historia en los últimos veinticinco años.
- En Estados Unidos, a principios de los noventa, alrededor de 300.000 jóvenes vulnerables participaban de un programa de mentoría formal; esta cifra asciende a 4,5 millones en la actualidad (MENTOR The National Mentoring Partnership en el 2015).
- En Europa, los programas de mentoría social también crecen considerablemente hasta alrededor de un millar, la mayoría creados recientemente (Petrovic lo menciona el 2015).

En el análisis de Erickson, McDonald y Elder Jr. (2009), en Estados Unidos, se evidencia que los jóvenes vulnerables con un mentor accedían más a la universidad.

Dubois, Portillo, Rhodes, Silverthorn y Valentine (2011) recogen el impacto de 73 programas de mentoría con 82 muestras, concluyendo respecto de la importante funcionalidad de prevención y promoción de la mentoría; y sobre la atemporalidad de sus evidentes beneficios, sin límite de etapa; por esta flexibilidad y aplicabilidad de la mentoría, y siendo la juventud uno de los periodos de transición más importantes, su aplicación en esta etapa es crucial.

El metaanálisis concluye que la mentoría es, en general, un modo útil de intervención cuyos efectos dependen notablemente de la selección y emparejamiento mentores y aprendiz, del tipo de relación que se establece. Algunos de los programas seleccionados para este metaanálisis se presentan en el anexo 4.

Se ha revisado el impacto de los programas de mentoría sobre el logro personal y académico de jóvenes en contextos de vulnerabilidad, considerándose de relieve mostrar, además, el impacto específico en el fortalecimiento de habilidades para la empleabilidad, sobre todo a nivel de habilidades blandas.

La evaluación no experimental de Fabiola Erazo (2017), con una muestra de 250 universitarios mexicanos de los últimos semestres, a través de un cuestionario de 60 ítems en escala Likert, determina que, por ejemplo, el 65% presenta dificultades en habilidades como adaptabilidad y responsabilidad, un 55% no cuenta con habilidades para delegar, comprender y seguir normas

éticas, un 54% no es flexible a los cambios y formas de pensar distintas de otros, el 44% no se comunica con claridad, al 41% le es difícil tener iniciativa y manejar adecuadamente su tiempo, entre otros resultados.

En el metaanálisis de Allen y Eby (2007), de 15.000 artículos sobre mentoría en entornos juveniles, académicos y profesionales, se encontró resultados relevantes a nivel de:

- Comportamiento: desempeño (ventas, notas, etc.), intenciones de abandono de la universidad o empleo, así como el absentismo, la disposición de ayuda a los demás.
- Actitudes profesionales: satisfacción con la carrera, expectativas laborales.
- Salud y estilo de vida: control en el uso de sustancias, manejo de estrés psicológico (depresión, ansiedad, pesimismo), mejor autopercepción (autoestima, autoeficacia), mayor motivación y relaciones, mayor motivación e integración (horas de trabajo, planes de carrera), éxito profesional (calidad del primer empleo, salario, resultados profesionales), mejores habilidades y competencias (comunicación, toma de decisiones y solución de problemas).

2. Marco teórico científico

A continuación, se presenta una discusión académica sobre los principales conceptos relacionados a las variables de estudio.

2.1 Movilidad social y la relación entre educación y superación de la pobreza

Como se ha descrito ya, existe evidencia suficiente para determinar que, en efecto, es la educación uno de los antídotos más poderosos para superar la pobreza.

Benavides y Etesse (2012) afirman que en el Perú no está generalizada la educación, no se considera parte de la educación básica, por lo tanto, los beneficios de la movilidad social siguen siendo superiores para quienes socialmente tienen mayores recursos económicos y culturales y pueden acceder a ella.

Para Yamada (2007), según la teoría del capital humano, la educación es una inversión para incrementar la capacidad productiva futura. Por tanto, las personas eligen su nivel de educación al punto que todos sus costos (gastos en educación) y beneficios (ingresos laborales) sean iguales, aunque, probablemente no exista conciencia al respecto: un año más de educación significa un trabajador más productivo a futuro, con mayores ingresos. De acuerdo con Herrera (2001), para un individuo, alcanzar el nivel secundario, implica reducir 10 puntos porcentuales en el nivel de pobreza y, llegar al nivel superior una reducción de 14 puntos porcentuales.

Sin embargo, actualmente el mayor acceso a educación superior no necesariamente implica una formación de calidad; de acuerdo con Lavado *et al.* (2014), a partir de 1990, cuando se flexibiliza la creación de universidades privadas, un mayor número de jóvenes de estratos socioeconómicos pobres accede a educación superior de baja calidad, un joven que egresa de estas universidades tiene 1,19 veces más probabilidades de encontrarse desempleado.

2.2 Necesidades, aspiraciones y orientación en la educación superior

Como se ha tratado ya existen ciertos elementos motivadores o disuasores que influyen en las familias al momento de optar o no por la educación.

Benavides y Etesse (2012), dicen que, para las familias de menos recursos, los costos de acceso y mantenimiento en el sistema educativo, podrían ser mayores que los beneficios, desalentando el acceso. Pero, las decisiones están también determinadas por las aspiraciones o valoraciones que hacen las familias respecto de la educación, las más educadas la valoran más y son más conscientes de sus beneficios.

Las expectativas educativas se relacionan con la aspiración de la movilidad social, sobre todo en una sociedad de consumo. En Perú, varios autores señalaron que los trabajadores y pobladores rurales, también valoran la educación, sobre todo como vehículo de movilidad social y progreso (Degregori 1986). Se le asigna un nivel de expectativas importante para la incorporación a la ciudadanía plena y un camino para salir de la exclusión (Ames 2002). Cuidadosos estudios psicológicos y sociológicos analizan cómo el conjunto de habilidades, conducta y motivación en un individuo son determinantes para entender qué es lo que busca, cuáles son sus objetivos y qué entiende por logros a largo plazo (Yamada *et al.* 2011).

Los modelos sociológicos (Breen y Jonsson 2000; Benavides 2004; Reimer y Pollack 2005; López-Turley, Santos y Ceja 2007; Benavides y Etesse 2012) y psicológicos (Byrne y Flood 2005; Hayden y Carpenter 1990) analizan el relieve de los factores individuales para optar por la educación superior. Dicen que son factores de probabilidad de acceso educación superior: si son más jóvenes, si viven con ambos padres y al menos uno de ellos tuvo educación superior. Los alumnos con mejores rendimientos en matemáticas en la educación básica y con mayores aspiraciones educativas, postulan más a la educación superior.

Para Guerrero (2013), además de los factores individuales, existe fuerte influencia del origen social y el nivel socioeconómico de la familia en la intención de seguir un itinerario formativo superior. Las barreras de origen (social y económico) no son las únicas, las necesidades y

aspiraciones de ellos son también particulares. Guerrero afirma que también es importante proporcionar, además, orientación sobre aspectos de mercado (educación superior y demanda laboral) y otros más subjetivos como orientación vocacional y fortalecimiento de habilidades individuales para abordar no solo las barreras económicas sino, también las psicológicas.

Ya ingresado a la educación superior universitaria, el alumno afronta retos relacionados a nuevas necesidades y aspiraciones, que en el caso de jóvenes vulnerables también son particulares y pueden determinar el éxito o fracaso de sus itinerarios formativos

¿Cuáles son los conceptos de transición y por qué es importante orientar a los jóvenes en este contexto? Zittoun señala: «...transiciones son procesos que siguen rupturas percibidas por las personas. Estos incluyen el aprendizaje, el cambio en la identidad y los procesos de significación...» (2006: 165). Es así que, en estos procesos, «...las personas definen nuevas identidades, nuevas habilidades y otorgan significados a su trayectoria y su mundo...» (Zittoun 2006: 13).

También existe importante justificación de que en estos procesos de transición es cuando más se necesita la orientación para una mejor toma de decisiones. El ingreso a la universidad y posterior incorporación al mercado laboral, son dos transiciones importantes en la vida de todo joven.

Sánchez (2001) indica que la orientación universitaria tiene distintas aristas: a) El estudiante satisface sus necesidades de orientación por sí mismo o por su entorno cercano. b) El servicio de orientación se ofrece por una institución. c) El tercero, y aconsejable, vincula a los dos anteriores, como una visión más integral, que abarca al sujeto y su interacción con los espacios académicos.

Para Rodríguez Moreno (2002), el objetivo principal de la orientación universitaria es procurar que los estudiantes finalicen sus estudios y tengan éxito en el proceso de inserción laboral, profundizando en tres componentes: a) Orientar e informar para planificar los itinerarios de estudios, b) Orientar para que el estudiante aprenda a planificar su futuro y c) Presentar un abanico de acciones y posibilidades para garantizar su inserción al mundo laboral.

Para Toscano (2004), la orientación universitaria debe ser organizada y continua, con acciones concretas como: a) Diseño de estrategias para el desarrollo del estudiante a nivel social, académico, cultural y profesional, b) revisión periódica de las necesidades estudiantiles, c) Desarrollar capacidades para solucionar problemas y tomar decisiones más acertadas, d) Revisión continua del proceso enseñanza-aprendizaje, e) Optimizar el espacio universitario para una formación integral, f) ofrecer apoyo psicopedagógico para una transición laboral exitosa.

Para Álvarez (2002: 5): «[...] la diferencia entre los deseos, las preferencias de los individuos o de los grupos y lo que ocurre en realidad; entre la situación corriente y la situación deseada del desarrollo educacional, económico, etc.».

J. McKillip (1989) sostiene que, al referirnos a necesidades, se hace un juicio de valor, pues se asume que existe un problema que debe ser resuelto; pero, en un mismo grupo, por homogéneo que sea, las personas tienen distintas necesidades, por sus propias características y valores disímiles. La necesidad está relacionada a determinadas circunstancias y características de una población.

Conociendo el concepto, también es importante referir los distintos enfoques de la necesidad: Primero, la discrepancia, que resulta de la diferencia entre la realidad y la expectativa. De otro lado, el enfoque de diagnóstico se centra en el perjuicio que deviene de la carencia; luego está el enfoque basado en la democracia, es decir, cuál es el cambio que la mayoría de personas necesita o desea, y finalmente, el enfoque basado en el análisis, es decir la solución que puede encontrarse en base al análisis de la información disponible (Tejedor 1990).

Además de enfoques y conceptos, es posible encontrar tipos de necesidades: normativas (leyes o disposiciones), percibidas (percepciones subjetivas), enunciadas (demandas específicas de intervenciones concretas) y las relativas (que surgen de las comparaciones entre grupos o situaciones (Moroney 1977, citado en Tejedor 1990).

2.3. Las habilidades blandas y su rol en el perfil ocupacional eficiente: mientras más vulnerable mayor necesidad de habilidades integrales para la inclusión en el mundo laboral

¿Qué necesita el trabajo del trabajador? Vargas (2006) empieza con este cuestionamiento; y luego, ¿qué aporta el trabajador en el trabajo? y es que las necesidades y aportes del mercado laboral han cambiado. El autor, hace una revisión histórica de las demandas de habilidades, cómo han cambiado con el tiempo. Inicia con la Revolución Industrial, con especial demanda por artesanos y campesinos, quienes aportaron sus habilidades y destrezas manuales, desde ese momento hasta la evaluación actual del valor del trabajo, que se centra en la especialización en la producción industrial de servicio y el uso de las tecnologías de la información (TIC). Se trabaja en torno a competencias transversales y sociales. Virtudes laborales como disciplina, obediencia y puntualidad abren paso a la capacidad de análisis, el trabajo en equipo, la negociación, la capacidad de aprendizaje permanente, la solución de problemas, etc.

¿Cuál es el concepto actual de competencia laboral? La competencia es la capacidad real de alcanzar objetivos mediante el uso de ciertas características (competencias en plural) como aptitudes, habilidades, destrezas y comprensión (Vargas 2006). El concepto de competencias se transforma de un enfoque tradicional individual a un enfoque comprensivo. Se incorporan conceptos como: competencias tácitas, competencias colectivas y el capital intelectual como el principal generador de productividad. Se refuerza el concepto de competencia social, como trabajo en equipo, comunicación, negociación, capacidad de explicar problemas, trazar cursos de acción.

¿Qué tipos de habilidades son importantes para el trabajo? Yamada *et al.* (2014) presentan una taxonomía de cuatro tipos de habilidades “comercializables”: a) cognitiva (verbal/alfabetización, aritmética, resolución de problemas), b) no cognitiva o “suave/blanda (autodisciplina, perseverancia, confiabilidad, trabajo en equipo), c) técnico y profesional (formación profesional) y d) trabajo específico (experiencia laboral).

Bunk (en Tejada 1999), establece 4 tipos de competencias: competencia técnica (especialización), competencia metodológica (procedimiento), competencia social (inteligencia intra e interpersonal), y competencia participativa (organización y responsabilidad).

En las competencias sociales se incluyen las “competencias blandas” de autoconfianza, orientación al trabajo en equipo, creatividad, tolerancia a la frustración y automotivación.

Para O’Dalaigh (1998), este es el grupo de competencias clave más demandadas: Trabajo en equipo, pensamiento crítico, solución creativa de problemas, habilidades de comunicación y tecnología de la información, autoestima y autoconfianza.

Gallart y Jacinto, citadas por Novick *et al.* (1998), señalan las características demandadas para cubrir una vacante laboral: Creatividad, polivalencia, iniciativa, liderazgo, autonomía, versatilidad, capacidad de negociación, comunicación oral y escrita, relacionamiento interpersonal, conocimientos de informática, conocimiento de inglés, flexibilidad para realizar trabajo en distintos lugares y posiciones.

Para Seifert (2000), existe la “organización basada en competencias” con las siguientes características:

- Liderazgo dinámico y visionario.

- Asumen los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores.
- Se enmarcan en una corriente del proceso de cambio y. una visión compartida.

Por lo tanto, las nuevas empresas demandan: versatilidad, más relaciones horizontales, trabajo en equipo, participación y responsabilidad de los trabajadores; buscan la innovación y siempre esperan mejorar la autoestima de sus colaboradores. En suma, la innovación y la productividad en las organizaciones actuales están basadas en el conocimiento incorporado en sus trabajadores, en las relaciones entre los equipos de trabajo y entre los individuos y la organización.

¿Cómo se efectúa la medición de las habilidades socioemocionales? De acuerdo con Yamada *et al.* (2014), quienes revisaron un estudio de Duckworth *et al.* (2007), se capturan con pruebas autoinformadas de rasgos de personalidad, relacionadas con algunos comportamientos que ya han sido definidos como importantes para el empleo, que son medidos con escalas de los *Big-Five Personality Factors* (apertura a la experiencia; conciencia; extraversión; “agradabilidad”; y estabilidad emocional), ampliamente aceptados en psicología de los rasgos de personalidad; además, se usa una escala de Grit, que mide un estrecho rasgo que captura la motivación para lograr objetivos a largo plazo a través de algunas actitudes como perseverancia y coherencia.

Los jóvenes carecen de las habilidades fundamentales requeridas para el mercado laboral. No cuentan con las habilidades técnicas, ni blandas, también llamadas transversales o para la vida, por ejemplo: comunicación asertiva, la confiabilidad, trabajo en equipo, etc. Todas ellas, habilidades que, articuladas a los conocimientos, son necesarias en cualquier tipo de trabajo (Sence 2015).

2.4.La mentoría como intervención para fortalecer habilidades blandas

¿Qué es la mentoría y por qué es relevante para fortalecer habilidades en las transiciones formativas? La noción de mentoría se remonta a la antigua Grecia, cuando Homero describe, en la Odisea, cómo Ulises encarga a su buen amigo, Mentor de Tafos, la educación de su hijo Telémaco, antes de su viaje a Troya. Durante 20 años, Telémaco es acompañado por Mentor. Su docilidad permite que el maestro lo guíe logrando un cambio de carácter y perspectiva en el joven griego. Así, de acuerdo con Manzano y Roldán (2014), la mentoría es una forma útil de transmisión de saberes, a partir de las experiencias de un individuo de mayor trayectoria para guiar a un novato.

La mentoría se hace más popular en América del Norte, sobre todo en Canadá, aparece también en Europa dentro de las empresas para orientar a los principiantes en los asuntos laborales.

A nivel internacional, algunas instituciones que desarrollan mentoría son: Peer Resources (Victoria, Columbia Británica); Cy Charney and Associates (Thornhill, Ontario); Big Brothers and Sisters of Canada (Burlington, Ontario); Mentorprise (Concord, Ontario); Career Edge (Toronto, Ontario); Frontier College Youth Program (Canada-Wide); The Vancouver Grizzlies (Vancouver, British Columbia); Hewlett Packard (Canada) Ltd. (Mississauga, Ontario); MDS Laboratory Services (Etobicoke, Ontario); Royal Bank Mentor Link (Branches across Canada); Schneider Canada (Toronto, Ontario); York University Learning Disabilities Programme (Toronto, Ontario); YWCA Mentorship Program (Vancouver, British Columbia); General Electric Canada Inc. (Mississauga, Ontario); Canadian Paraplegic Association (Toronto, Ontario); YMCA of Greater Toronto Innovations in Mentorship (Toronto, Ontario); Pratt & Whitney Canada, Ltd. (Longueuil, Quebec), entre otras. Estas instituciones y organizaciones convierten a Canadá en líder mundial en temas e intervenciones de mentoría (Carr 1999); las experiencias en mentoría en los países del norte se centran en fortalecer la adquisición de habilidades complementarias, prevenir y enfrentar fracasos y guiar a los estudiantes (Manzano y Roldán 2014).

Son varios los conceptos de mentoría que se han propuesto:

Para Carr, el objetivo de la mentoría es «Ayudar a aprender algo que no hubieras aprendido, o que hubieras aprendido más lentamente o con mayor dificultad, de haberlo tenido que hacerlo por su cuenta» (1999: 12).

«Es un proceso de construcción y beneficio mutuo (entre miembros implicados en dicho proceso), para ayudar a desarrollar los conocimientos y conductas del nuevo alumnado, profesorado o trabajador, por parte de un alumno de curso avanzado, o de un profesor/trabajador más experimentado» (Starcevich & Friend, 1999, citados por Valverde 2004: 20).

Otra definición, asume que la mentoría busca «Apoyar y alentar a la gente en su propio aprendizaje para maximizar su potencial, desarrollar sus habilidades, y mejorar sus actuaciones para convertirse en la persona que quiere llegar a ser» (Starcevich & Friend, 1999, citados por Valverde 2004: 20).

Soler (2003) la percibe como «Un proceso por el cual una persona con mayor experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (tutelado)² en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo energía, tiempo y conocimiento» (2003: 102).

² Mentor Perú utiliza el término aprendiz para referirse a quien recibe el servicio de mentoría (tutelado).

Para Bozeman y Feeney (2007), la mentoría es un proceso para la transmisión informal del conocimiento, el capital social y el apoyo psicosocial, percibidos como relevantes para el trabajo, la carrera o el desarrollo profesional entre mentor y protegido.

La mentoría asume un rol más importante cuando se enfoca en poblaciones con menores oportunidades; así, Manzano y Roldán (2014) señala que este tipo de intervenciones ha sido de mucha ayuda para que la población vulnerable logre la inclusión social. Cuando la mentoría se dirige especialmente a estas comunidades, se denomina mentoría social.

Para Dubois (2011), la mentoría social surge para mejorar oportunidades de los jóvenes en condiciones de desventaja, mediante una relación que fomente el desarrollo positivo del joven a través de un modelo de rol. Por lo usual son programas que buscan mejorar dificultades en áreas académicas, del comportamiento u otro riesgo.

Para Prieto Flores y Feu Gelis (2017), el concepto de mentoría social se refiere a programas que fomentan nuevas relaciones de pares o grupales con el objetivo de incidir en la inclusión social de personas que se encuentran en riesgo de exclusión social.

Además de entender los conceptos y objetivos de la mentoría, es importante conocer cómo funciona, con quiénes, a través de qué mecanismos y en qué áreas. Para esto, se revisaron algunos modelos.

Para Monescillo (2000), la función de la mentoría es esencialmente ofrecer una atención continua, sistemática, técnica y profesional, para fortalecer en el estudiante sus capacidades para enfrentar la vida.

Por su parte, la siguiente clasificación fue realizada por Castellano (1995): (i) modelo clínico, modelo de consulta, modelo psicopedagógico, modelo de programas. Este último más cercano a las actividades actuales de mentoría, pues tiene su objetivo es el desarrollo integral, la orientación es parte de las experiencias de aprendizaje, es un proceso participativo, demanda una propuesta curricular específica y considera atender las necesidades de formación de quienes hacen la intervención.

Capítulo III. Diagnóstico

El propósito de este diagnóstico es comprender las características, motivaciones, y percepciones sobre las necesidades y aspiraciones de los jóvenes universitarios en condición de pobreza, a fin de desarrollar un programa o servicio de mentoría que potencie su perfil profesional, mejorando sus habilidades blandas para el empleo.

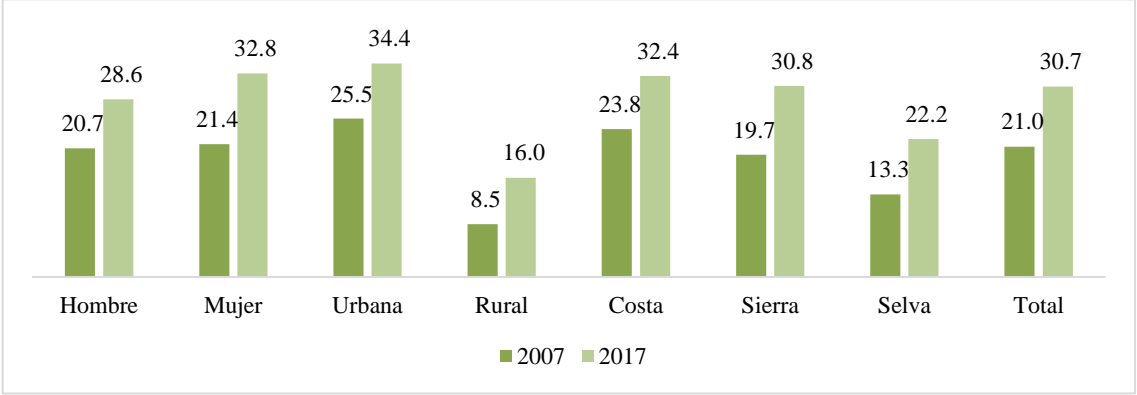
1. Características de la población universitaria

Esta sección está destinada a presentar algunas de las características de los jóvenes universitarios, con el objetivo de conocer el contexto general de la población materia de investigación, para luego profundizar en la información obtenida de la Encuesta Nacional de Egresados Universitarios y Universidades del INEI (2014) (en adelante, la encuesta), así como información referencial de la aplicación piloto del Cuestionario de Necesidades y Aspiraciones para Procesos de Mentoría (en adelante, el cuestionario). En esa línea, primero se presenta información general sobre los jóvenes peruanos como demografía, condición socioeconómica y participación en el ámbito de la educación superior y laboral.

De acuerdo con la información oficial disponible, en el año 2017 el Perú registraba 8,44 millones de jóvenes de 15 a 29 años de edad, de los cuales 4,28 millones son hombres y 4,17 millones son mujeres (INEI 2017).

En el país, la tasa de matrícula a educación superior es de poco menos de un tercio de la población, con mayor presencia de mujeres que de hombres (ver el gráfico 5). Existe una notable diferencia en este indicador si se compara la población urbana con la rural, pues el primero casi duplicó al segundo. También hay notables contrastes de acuerdo con la región natural, habiendo mayor matrícula en la costa, algo menos en la sierra, y en menor nivel en la selva. Es interesante notar que todos estos indicadores han evolucionado favorablemente en los últimos diez años, pues por ejemplo la tasa global de matrícula ha crecido 46% entre 2007 y 2017.

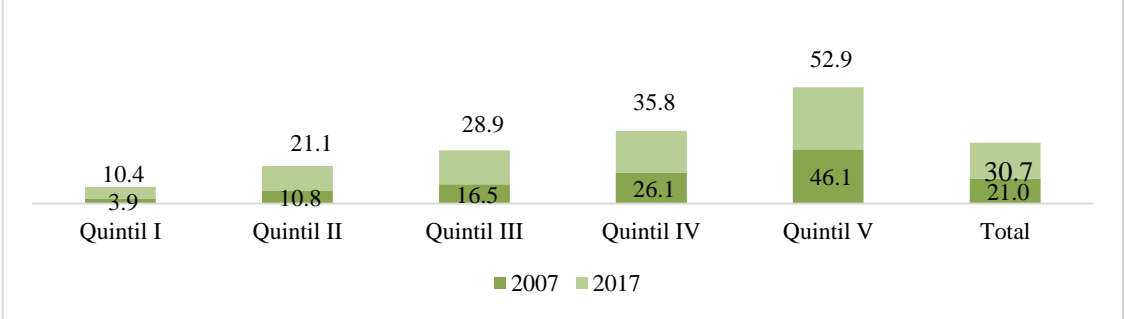
Gráfico 5. Tasa de matrícula a educación superior de la población a nivel nacional de 17 a 24 años de edad, según sexo y ámbito geográfico, 2007 y 2017, a nivel nacional



Fuente: Indicadores de Educación por Departamentos 2007-2017, sobre la base de ENAHO. INEI (2018).

Al examinar la tasa de matrícula por condición socioeconómica, se aprecia que mientras que el quintil más pobre solo tiene una tasa 10,4%, el quintil más rico tiene una tasa de 52,9% (ver el gráfico 6). Esto implica que una persona con buena posición económica tiene una probabilidad cinco veces mayor de acceder a estudios universitarios que una en condición de pobreza. Ahora bien, a pesar de ello, la situación ha mejorado notablemente en el último decenio, pues en 2007 esa probabilidad era casi doce veces mayor.

Gráfico 6. Tasa de matrícula de la población de 17 a 24 años de edad, según condición socioeconómica, 2007 y 2017, a nivel nacional

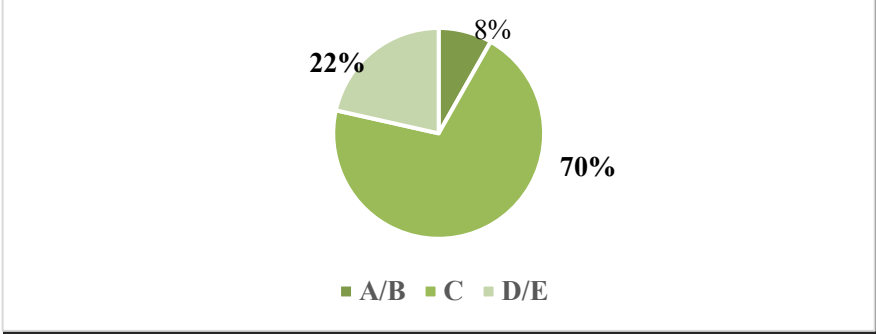


Fuente: Indicadores de Educación por Departamentos 2007-2017, sobre la base de ENAHO. INEI (2018).

De la población económicamente activa (PEA) de jóvenes en el país, el 91,6% tiene empleo y el 8,4% lo busca activamente. La tasa de desocupación de los jóvenes es mayor en el área urbana (10,2%) que en el área rural (1,7%). Ahora bien, de la PEA ocupada jóvenes, el 78,6% tiene un empleo informal (INEI 2017). En Lima Metropolitana, la PEA comprendida entre los 14 y 24 años de edad es de 1.169.400 jóvenes (INEI 2018).

Luego de revisar este contexto general, se analiza la información de la Encuesta de Egresados Universitarios y Universidades del INEI (2014), esta encuesta comprende a 10.564 egresados. Luego de aplicar el filtro, explicado en la sección de Metodología de este documento, para dividir los estratos socioeconómicos de los egresados, se obtiene que son 2270 jóvenes que pertenecen a los estratos D/E (condición de pobreza), los que constituyen el 22% del total de encuestados, siendo este el grupo de interés. En tanto, como se observa en el gráfico 7, el estrato mayoritario es el C, con 70% y el A/B, es el minoritario, con 8%.

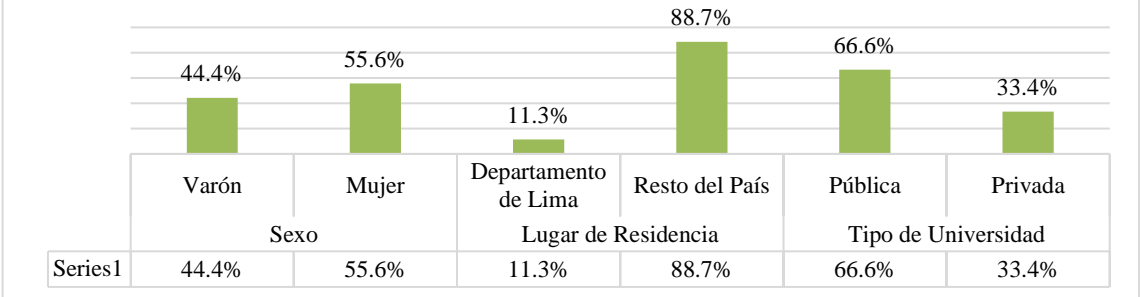
Gráfico 7. Porcentaje de egresados universitarios por estrato socioeconómico a nivel nacional



N: 10.564
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Respecto del grupo seleccionado, jóvenes egresados en condición de pobreza, se puede señalar que la mayor proporción son mujeres, como se aprecia en el gráfico 8. El porcentaje grueso de estos jóvenes tiene como lugar de residencia otras regiones del país, distintas a Lima y el número más significativo estudió en una universidad pública.

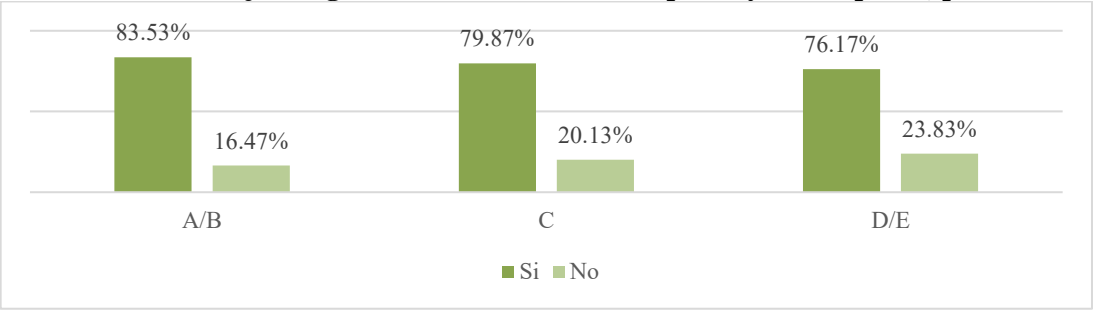
Gráfico 8. Porcentaje de egresados universitarios en condición de pobreza según sexo, lugar de residencia y tipo de universidad a nivel nacional



N: 2270.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Sobre su condición de ocupación observamos que, en general, los egresados que tienen una mejor condición económica tienen una mayor tasa de ocupación y que la tasa de desocupados de los estratos D/E es mayor que la de los otros estratos, casi 24%.

Gráfico 9. Porcentaje de egresados universitarios ocupados y desocupados, por estrato socioeconómico, a nivel nacional



N: 2270.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, INEI (2014). Elaboración propia 2019.

En el desagregado de esta información, en la tabla 1, se aprecia que existe una diferencia relevante entre las mujeres desocupadas, respecto a los varones desocupados. Los jóvenes desocupados están principalmente en otras regiones del país y además, la mayoría estudió en una universidad pública.

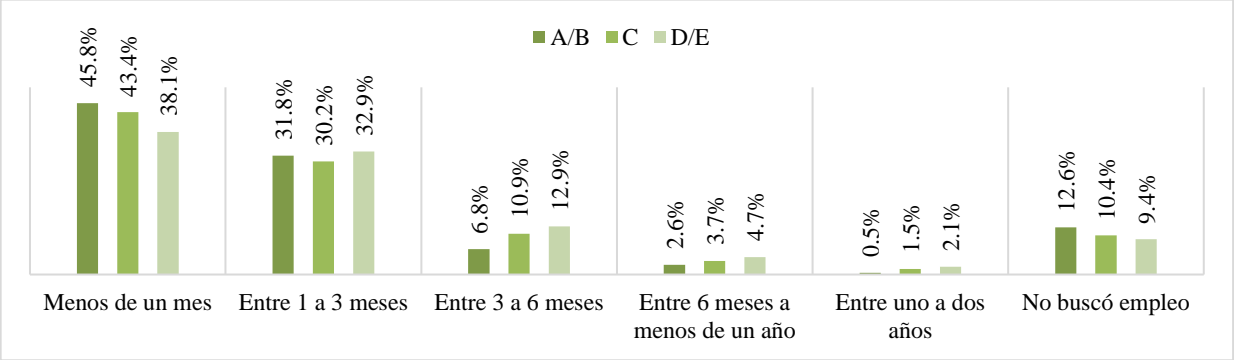
Tabla 1. Porcentaje de egresados universitarios en condición de pobreza, ocupados y desocupados, según sexo, lugar de residencia y tipo de universidad

Sexo	Ocupado		Desocupado		Lugar de residencia	Ocupado		Desocupado		Tipo de universidad	Ocupado		Desocupado	
	f	%	f	%		f	%	f	%		f	%	f	%
Varón	804	46,5%	204	37,7%	Lima	197	11,4%	60	11,1%	Pública	1158	67,0%	353	65,2%
Mujer	925	53,5%	337	62,3%	Resto del país	1532	88,6%	481	88,9%	Privada	571	33,0%	188	34,8%
Total	1729	100,0%	541	100,0%	Total	1729	100,0%	541	100,0%	Total	1729	100,0%	541	100,0%

N: 2270.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Para efectos de entender las necesidades de los jóvenes y adecuar los procesos de orientación, como uno de los componentes importantes en la búsqueda de empleo, se considera relevante conocer cuál es el tiempo que los egresados buscaron su primer empleo una vez que salieron de la universidad. ¿Cómo podría acortarse ese tiempo? ¿Asegurar la formación de un perfil más integral puede hacer más atractivas las cualidades de un egresado universitario para el mercado laboral? Así, se observa que los jóvenes en mejor condición económica demoraron menos tiempo en conseguir su primer empleo, 45% de los estratos A/B consiguieron empleo en menos de un mes, frente a un 38% de los estratos D/E. En la propuesta, se podrá incorporar, como uno de los indicadores de resultado, la reducción en el tiempo de la búsqueda de empleo.

Gráfico 10. Tiempo de búsqueda de empleo, al culminar estudios, de egresados universitarios de acuerdo a estrato socioeconómico y a nivel nacional



N: 10.564.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Si se observa el desagregado, la mayor proporción de mujeres encuentra trabajo entre 3 a 6 meses, mientras que los varones lo hacen en menos de un mes. Mientras que en otras regiones del país, casi el 100% encuentra empleo entre 6 meses y un año y los egresados de universidad pública, en mayor proporción, encuentran empleo entre 1 a 3 meses.

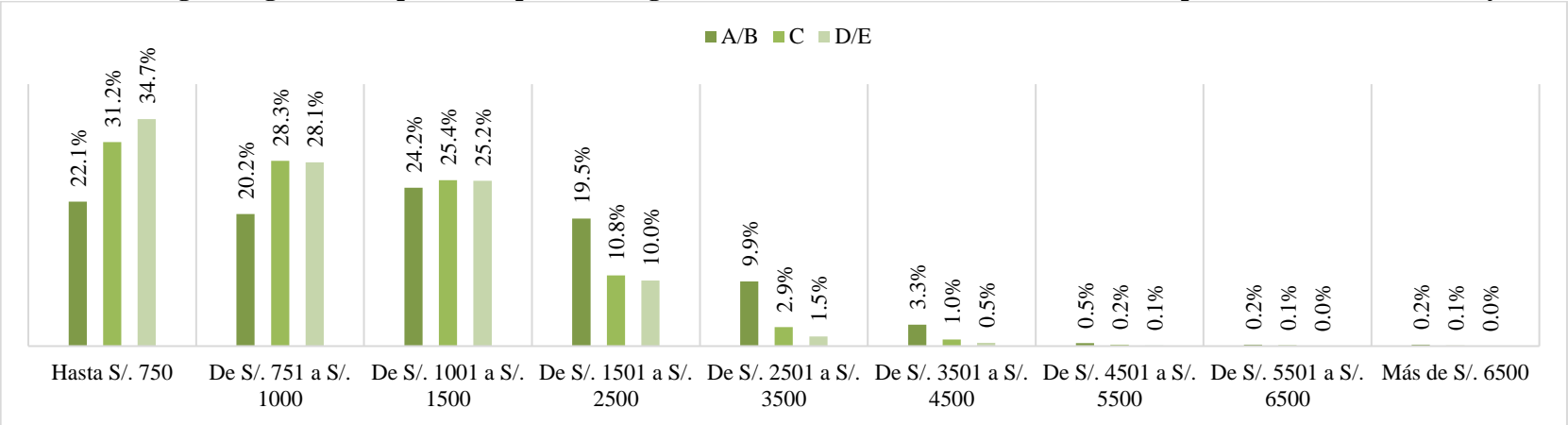
Tabla 2. Tiempo de búsqueda de empleo, al culminar estudios, de egresados universitarios en condición de pobreza y a nivel nacional

Categoría		Menos de un mes		Entre 1 a 3 meses		Entre 3 a 6 meses		Entre 6 meses a menos de un año		Entre uno a dos años		No buscó empleo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sexo	Varón	231	48,7%	176	43,0%	68	42,5%	25	43,1%	12	46,2%	60	51,3%
	Mujer	243	51,3%	233	57,0%	92	57,5%	33	56,9%	14	53,8%	57	48,7%
Lugar de residencia	Departamento de Lima	46	9,7%	49	12,0%	10	6,3%	2	3,4%	1	3,8%	8	6,8%
	Resto del país	428	90,3%	360	88,0%	150	93,8%	56	96,6%	25	96,2%	109	93,2%
Tipo de Universidad	Pública	329	69,4%	291	71,1%	113	70,6%	39	67,2%	18	69,2%	73	62,4%
	Privada	145	30,6%	118	28,9%	47	29,4%	19	32,8%	8	30,8%	44	37,6%

N: 1244.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Sobre los niveles de ingresos al egresar, es evidente que los estratos D/E, recibe el salario más bajo, de hasta S/ 750,00 (34%) y, a medida que el salario crece, el porcentaje de estudiantes de los estratos D/E, disminuye.

Gráfico 11. Rango de ingresos en el primer empleo de los egresados universitarios al culminar sus estudios por estrato socioeconómico y a nivel nacional



N: 5519.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

La diferencia más significativa se aprecia entre mujeres y varones, pues el 41% de las mujeres recibe como ingresos hasta S/ 750,00. Los varones reciben salarios superiores, entre S/ 1000,00 y S/. 2500,00.

Tabla 3. Rango de ingresos en el primer empleo de los egresados universitarios en condición de pobreza a nivel nacional

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Varón	Mujer	Lima	Otras regiones	Pública	Privada
Hasta S/. 750	26,8%	41,3%	38,3%	34,3%	32,1%	40,6%
De S/. 751 a S/. 1000	26,0%	29,9%	31,3%	27,7%	28,3%	27,4%
De S/. 1001 a S/. 1500	29,8%	21,3%	24,3%	25,3%	26,4%	22,7%
De S/. 1501 a S/. 2500	14,2%	6,4%	5,2%	10,5%	11,1%	7,4%
De S/. 2501 a S/. 3500	2,5%	0,6%	0,0%	1,6%	1,5%	1,3%
De S/. 3501 a S/. 4500	0,7%	0,3%	0,9%	0,4%	0,5%	0,5%
De S/. 4501 a S/. 5500	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%
De S/. 5501 a S/. 6500	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Más de S/. 6500	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

N: 2270.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Es evidente que los jóvenes pobres acceden a empleos de menor calidad, un empleo adecuado debe ofrecer, por lo menos, las condiciones legales mínimas. Por ejemplo, sobre los beneficios laborales de su primer empleo, el 45% de los estratos D/E no obtuvo ninguno, esta proporción es significativamente mayor en Lima, eso quiere decir que para los jóvenes pobres existen menos posibilidades de encontrar mejores empleos, para esto es importante potenciar sus herramientas de empleabilidad, la mentoría contribuye también en esta línea, complementando la formación recibida en la universidad.

Tabla 4. Beneficios en el primer empleo de los egresados universitarios en condición de pobreza y a nivel nacional

Categoría	Sexo				Lugar de residencia				Tipo de universidad			
	Varón		Mujer		Dpto. de Lima		Resto del país		Pública		Privada	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Seguro de salud	201	19,9%	197	15,6%	49	19,1%	349	17,3%	268	17,7%	130	17,1%
Sistema de pensiones	175	17,4%	158	12,5%	39	15,2%	294	14,6%	221	14,6%	112	14,8%
CTS	128	12,7%	125	9,9%	36	14,0%	217	10,8%	162	10,7%	91	12,0%
Gratificaciones	144	14,3%	156	12,4%	40	15,6%	260	12,9%	198	13,1%	102	13,4%
Otras bonificaciones	63	6,3%	59	4,7%	13	5,1%	109	5,4%	82	5,4%	40	5,3%
Otro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ninguno	436	43,3%	590	46,8%	141	54,9%	885	44,0%	648	42,9%	378	49,8%
Total	1008	100,0%	1262	100,0%	257	100,0%	2013	100,0%	1511	100,0%	759	100,0%

N: 2270.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, INEI (2014). Elaboración propia 2019.

2. Percepción de las necesidades y aspiraciones respecto a la orientación en la educación superior para la inserción laboral

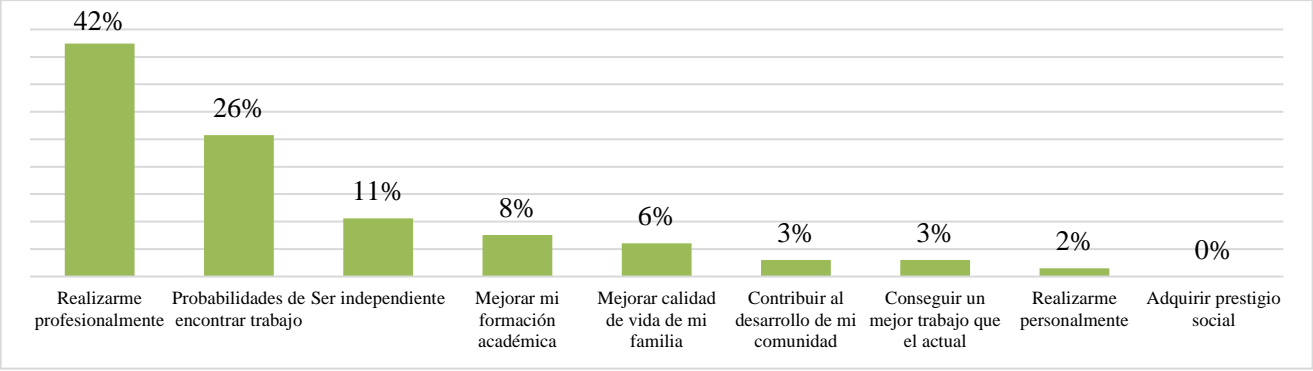
Esta sección está destinada a presentar algunas de las percepciones sobre las motivaciones y aspiraciones de los jóvenes, tanto para acceder a la educación superior como para su desempeño en el trabajo, así como la evaluación de algunos de los servicios universitarios, relacionados a la orientación académica y laboral. Conocer estos aspectos también ayudará a modelar un servicio adecuado para ellos.

a. Motivaciones y aspiraciones

Para que los jóvenes desarrollen una carrera profesional exitosa, se ha considerado importante revisar cuáles fueron sus motivaciones para acceder a la educación superior y qué los incentivó a concluirla, así como cuáles son sus aspiraciones respecto a sus planes académicos, por ejemplo, si quisieran realizar estudios complementarios de posgrado y también sus planes laborales, si buscan trabajar en lo que aprendieron o cambiar de ocupación. De esta manera, podremos diseñar un programa de orientación, adecuando sus componentes a sus aspiraciones y la demanda laboral.

Los resultados de la aplicación del cuestionario, indican que un 42% decidió estudiar en la universidad para realizarse profesionalmente y un 26% para tener mejores probabilidades de encontrar trabajo.

Gráfico 12. Motivos para estudiar en la universidad de los estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza



N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

En la tabla 5, se identifica que la motivación relacionada a la realización profesional no tiene diferencias significativas entre varones, mujeres o lugar de residencia, sin embargo, esta razón es más potente en la universidad pública que en la privada. La siguiente motivación con mayor puntuación es la probabilidad de encontrar trabajo, esta razón presenta diferencias significativas, es mayor al interior del país. En ese sentido la información que pueda proporcionar el mentor sobre el mercado laboral será relevante.

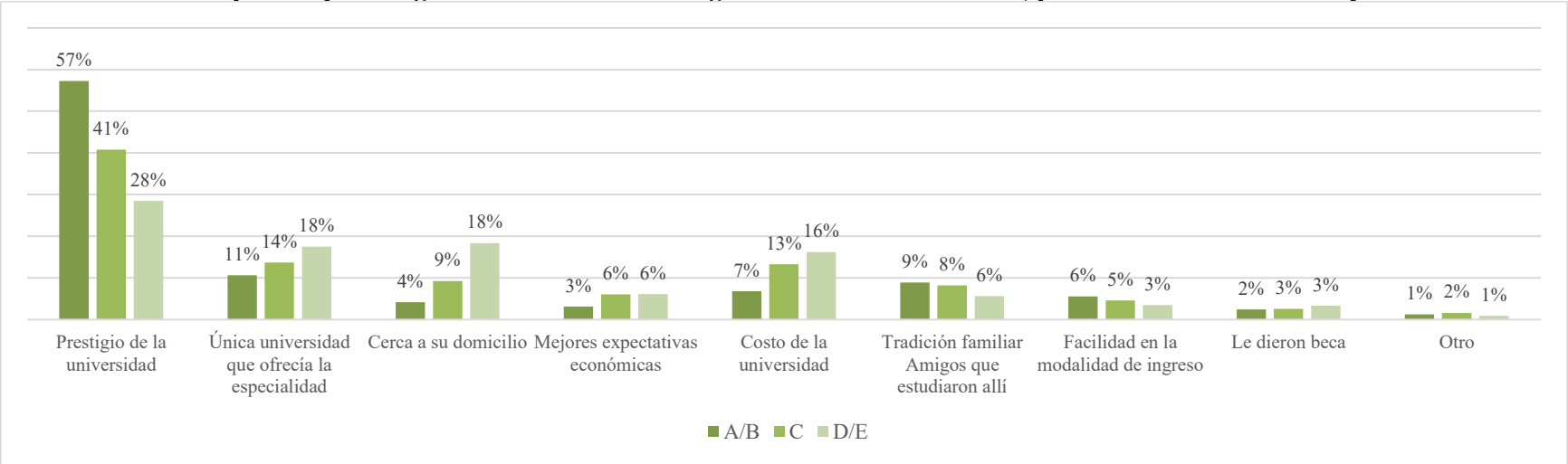
Tabla 5. Motivos para estudiar en la universidad de estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza según sexo, lugar de residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo				Lugar de residencia				Tipo de universidad			
	Hombre		Mujer		Lima		Otras regiones		Universidad pública		Universidad privada	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tener más probabilidades de encontrar trabajo	11	28,2%	7	25,0%	12	23,1%	6	37,5%	10	24,4%	8	30,8%
Realizarme profesionalmente	16	41,0%	12	42,9%	21	40,4%	7	43,8%	19	46,3%	9	34,6%

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto del cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

En el gráfico 13, se puede observar que para todos los estratos socioeconómicos, el prestigio de la universidad fue el principal motivo de su selección. Se debe destacar que la motivación “mejores expectativas económicas”, tiene un bajo porcentaje, siendo importante para la mayor movilidad social, por lo tanto, los servicios de orientación para el empleo deberían también incorporar algunos elementos que permitan a los estudiantes visibilizar la importancia de la demanda laboral, traducida en ingresos, para mejorar sus ingresos a futuro.

Gráfico 13. Motivos por los que los egresados universitarios eligieron su centro de estudios, por estrato socioeconómico y a nivel nacional

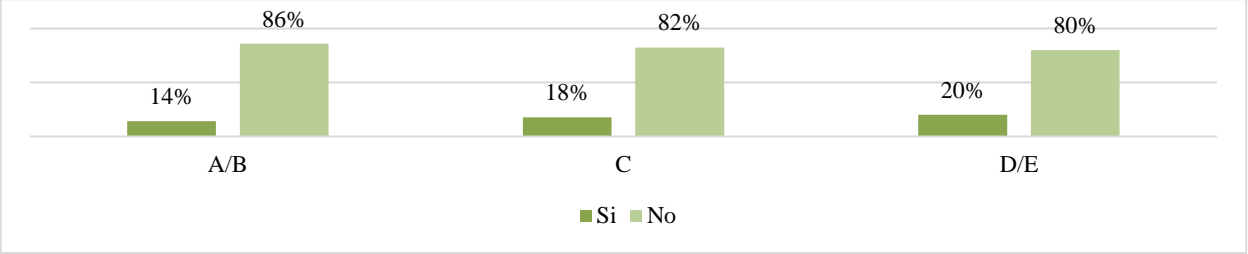


N: 10.564.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Por otro lado, como se ha evidenciado en capítulos anteriores, la mentoría tiene un impacto positivo es en la disminución del grado de deserción académica. Para garantizar empleos de mayor calidad, la educación superior debe culminarse. El programa que se diseñe deberá recoger esta información y plantear una estrategia de orientación para acompañar a los estudiantes y evitar la deserción, de ser posible.

Como se aprecia en el gráfico 14, si bien es cierto, en todos los estratos, la mayoría de los egresados no interrumpió sus estudios, el porcentaje que sí lo hizo es mayor en los estratos de pobreza, con un 20%.

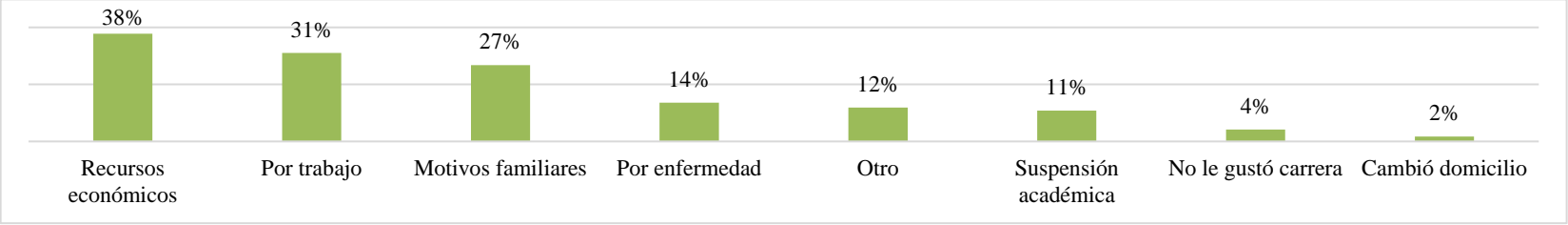
Gráfico 14. Porcentaje de egresados universitarios que interrumpieron sus estudios por lo menos un semestre por estrato socioeconómico y a nivel nacional



N: 2270.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Dentro de los estratos D/E, como es de esperarse, el principal motivo de deserción es el factor económico, además, los egresados señalan haber dejado de estudiar por trabajo y en menor porcentaje, por motivos familiares.

Gráfico 15. Motivos por los que los egresados universitarios, en condición de pobreza, interrumpieron sus estudios por lo menos un semestre a nivel nacional



N: 455.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

De los estratos D/E, se puede distinguir en la tabla 6 que es mayor la proporción de varones que deja la universidad por recursos económicos, los jóvenes en Lima son quienes abandonaron la universidad en mayor porcentaje. En el caso del motivo “por trabajo”, también los varones abandonan la universidad en mayor medida, sin embargo los motivos familiares alejan a las mujeres de la culminación de sus estudios.

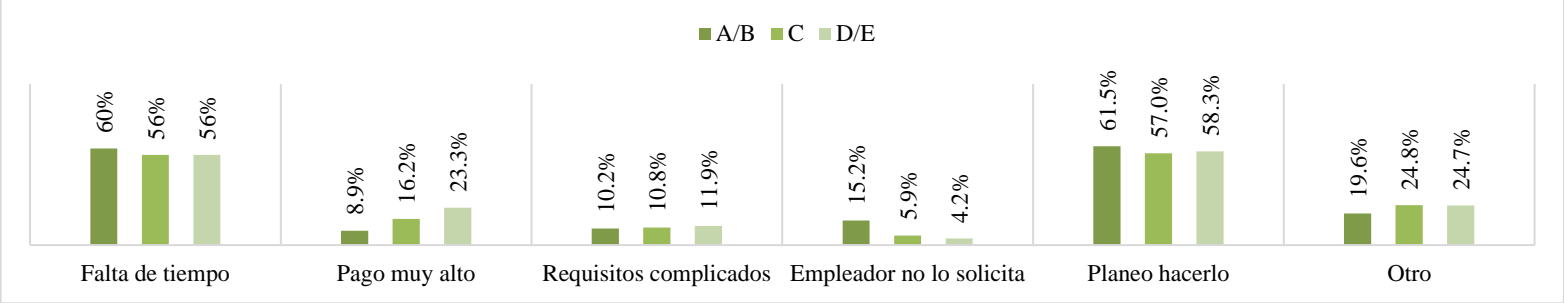
Tabla 6. Motivos por los que los egresados universitarios, en condición de pobreza, interrumpieron sus estudios por lo menos un semestre a nivel nacional por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo				Lugar de residencia				Tipo de universidad			
	Varón		Mujer		Dpto. de Lima		Resto del país		Pública		Privada	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Recursos económicos	97	42,0%	75	33,5%	20	58,8%	152	36,1%	97	33,4%	75	45,5%
Por trabajo	91	39,4%	50	22,3%	11	32,4%	130	30,9%	93	32,1%	48	29,1%
Por enfermedad	29	12,6%	33	14,7%	3	8,8%	59	14,0%	38	13,1%	24	14,5%
Motivos familiares	52	22,5%	70	31,3%	8	23,5%	114	27,1%	74	25,5%	48	29,1%
No le gustó la carrera	8	3,5%	11	4,9%	2	5,9%	17	4,0%	15	5,2%	4	2,4%
Suspensión	21	9,1%	28	12,5%	1	2,9%	48	11,4%	35	12,1%	14	8,5%
Cambió de domicilio	2	0,9%	6	2,7%	1	2,9%	7	1,7%	5	1,7%	3	1,8%
Otro	33	14,3%	21	9,4%	1	2,9%	53	12,6%	47	16,2%	7	4,2%

N: 455 (motivos no excluyentes).
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Ahora bien, no solo es necesario culminar la carrera universitaria para una mejor inserción laboral, obtener el título determinará tener un perfil más empleable; en este sentido, es importante señalar que el 41% de los egresados no se ha titulado o licenciado y el 22% de este grupo pertenece a los estratos D/E. Se distingue que la falta de tiempo, para los tres estratos, es la razón más poderosa por la que no se han licenciado o titulado y para los estratos D/E el factor económico también juega un rol importante, aunque en menor medida.

Gráfico 16. Motivos por los que los egresados universitarios no se han titulado o licenciado por estrato socioeconómico y a nivel nacional



N: 4281.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Si se observa la información desagregada en la tabla 7, sobre las diferencias significativas entre varones y mujeres, una mayor proporción de hombres señala que la principal dificultad para titularse es la falta de tiempo. Los jóvenes que estudian en universidades públicas también encuentran esta dificultad. ¿Por qué no encuentran el tiempo para hacerlo? ¿Se trata de un problema de organización? La propuesta deberá proveer herramientas para una mejor planificación del tiempo.

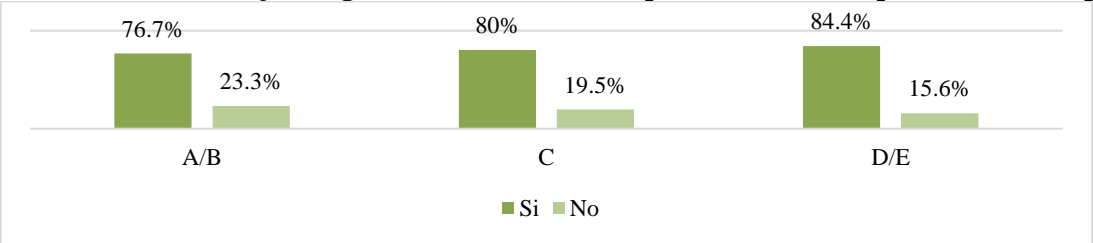
Tabla 7. Perú: Motivos por los cuales los egresados universitarios, en condición de pobreza, no se han titulado o licenciado, por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo				Lugar de residencia				Tipo de universidad			
	Varón		Mujer		Departamento de Lima		Resto del país		Pública		Privada	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Falta de tiempo	292	61,2%	237	50,0%	59	54,6%	470	55,8%	392	58,7%	137	48,4%
Pago muy alto	99	20,8%	123	25,9%	30	27,8%	192	22,8%	144	21,6%	78	27,6%
Requisitos complicados	46	9,6%	67	14,1%	14	13,0%	99	11,7%	88	13,2%	25	8,8%
Empleador no lo solicita	29	6,1%	11	2,3%	3	2,8%	37	4,4%	34	5,1%	6	2,1%
Planeo hacerlo	278	58,3%	276	58,2%	50	46,3%	504	59,8%	391	58,5%	163	57,6%
Otro	113	23,7%	122	25,7%	23	21,3%	212	25,1%	175	26,2%	60	21,2%

N: 951.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

A continuación, se muestra la percepción general de los egresados: si pudieran, cambiarían el plan de estudios de sus universidades, factor que puede ser determinante sobre sus motivaciones para los estudios y posterior empleo. Además, más de la mitad para todos los estratos y en mayor proporción para los estratos D/E, con más del 84%. Esto significa que los egresados no estuvieron satisfechos con el contenido de su programa de estudios, por lo tanto, la orientación para el trabajo debería también contemplar la posibilidad de guiar algunas acciones que permitan a los jóvenes aprovechar lo que aprendieron en la universidad y así incorporarse a empleos adecuados, pese a la insatisfacción.

Gráfico 17. Porcentaje de egresados universitarios que cambiarían su plan de estudios por estrato económico, a nivel nacional



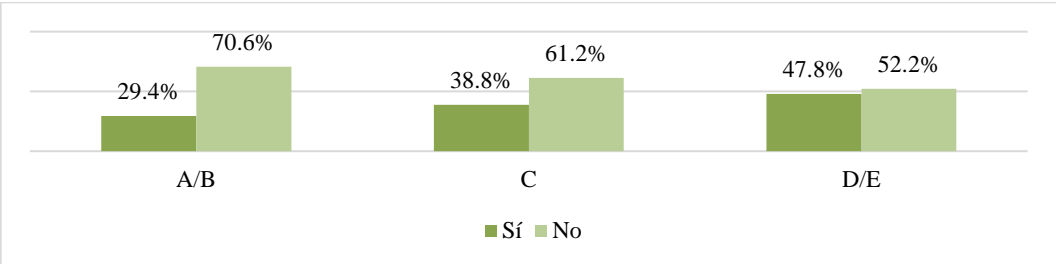
N: 2270.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Respecto a las diferencias entre las variables de comparación, no se aprecian distancias significativas entre la percepción de varones y mujeres, ni residencia, así como tampoco en el tipo de universidad.

Sobre las aspiraciones académicas de los jóvenes, es importante tomar en cuenta que solo el 20,1% de los jóvenes de los estratos D/E realizan un posgrado, a diferencia de los otros estratos, A/B con 32% y C con 25,3%. Sin embargo, está entre sus aspiraciones realizar uno; la mayoría, el 97% de los jóvenes en condición de pobreza, quisiera lograr este grado académico. Un 80% de los jóvenes opina que les gustaría realizar un posgrado para superar las debilidades del pregrado, por esta razón, también resulta importante incorporar un componente de orientación vocacional en el servicio que se ofrecerá, que permita a los jóvenes guiar adecuadamente sus decisiones en la elección de un posgrado.

Ya en el plano laboral, es importante analizar cuán motivados están los jóvenes en sus empleos, pues estas motivaciones son base de sus necesidades y aspiraciones para el futuro laboral. Se revisó la satisfacción respecto al proceso de incorporación al mercado. Por ejemplo, cuando se observa cuántos de ellos desean cambiar su empleo y hacen algo para hacerlo, se aprecia que un mayor porcentaje, 48% de los jóvenes, de los que responden afirmativamente, pertenecen a los estratos D/E, a diferencia de un 39% en el estrato C y un 29% en el A/B.

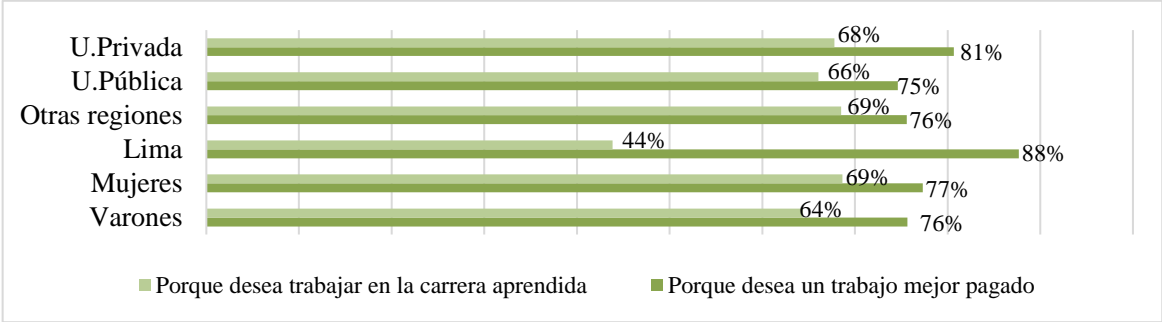
Gráfico 18. Porcentaje de egresados universitarios que desean cambiar su trabajo e hicieron algo para cambiarlo por estrato socioeconómico, a nivel nacional



N: 1959.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

En el gráfico 19, se muestran los principales motivos que llevaron a los jóvenes a pensar en cambiar de empleo: la necesidad de encontrar una mejor remuneración y el deseo de trabajar en la carrera aprendida. La diferencia significativa de estas dos motivaciones se encuentra a nivel de la residencia, por un lado, en Lima decidieron cambiar de trabajo por una mejor remuneración, 88% versus un 76% de otras regiones. Mientras que en otras regiones, 69% busca trabajar en lo que aprendieron, en mayor proporción que Lima, que tiene un 44%. El servicio de mentoría deberá garantizar que el mentor y los recursos del servicio garanticen a los jóvenes puedan acceder a adecuada información sobre la demanda laboral, así como el abanico de posibilidades que los egresados tienen para trabajar de acuerdo con sus profesiones.

Gráfico 19. Principales motivos de los egresados universitarios, en condición de pobreza, para cambiar de trabajo, a nivel nacional



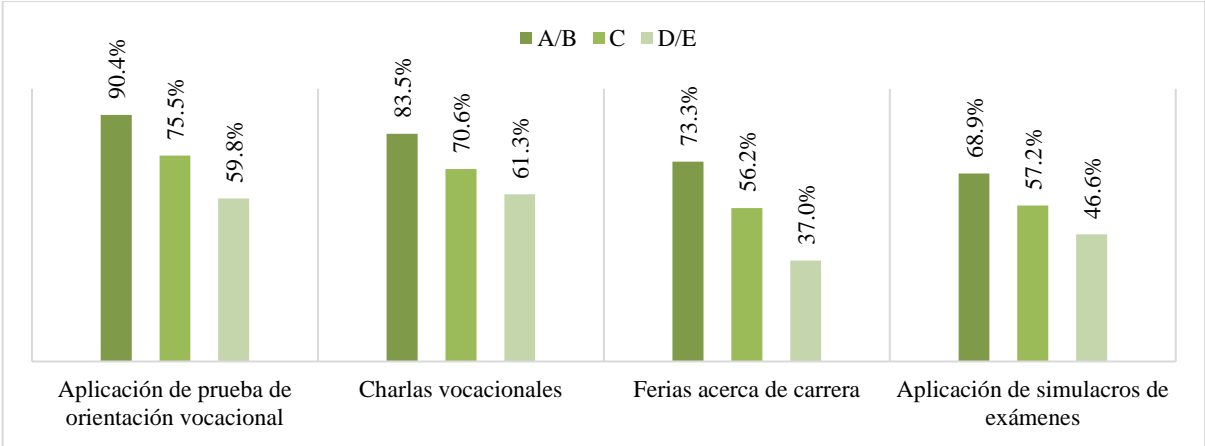
N: 1959.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

b. Percepción de las necesidades de orientación y valoración de los servicios de orientación recibidos

En esta sección, se presenta información respecto a qué tipo de orientación recibieron los estudiantes antes y durante el proceso de su formación académica, para identificar sus percepciones respecto a las necesidades de orientación para el trabajo.

Para iniciar, se considera importante mostrar información relacionada a la etapa escolar. Un paso decisivo para la orientación de los estudiantes es la participación en actividades organizadas por los colegios durante los estudios secundarios. En el gráfico 20, se observa que, si bien es cierto en todos los estratos hay una buena participación de los estudiantes en estas actividades, es menor la proporción en los estratos D/E. En promedio, la participación es de 51%, en contraste con C, que es 65% y A/B que es casi 80%.

Gráfico 20. Porcentaje de egresados universitarios que participaron en actividades de orientación en el colegio por estrato socioeconómico, a nivel nacional



N: 10.564.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI 2014. Elaboración propia 2019.

Como se aprecia en la tabla 8, no existen diferencias significativas entre varones y mujeres, todas estas actividades son más frecuentes en universidades privadas. Donde sí se aprecia diferencias interesantes es a nivel de lugar de residencia; en las charlas vocacionales y aplicación de simulacros de exámenes, se observa que, en otras regiones, distintas a Lima, se realizan estas actividades en mayor proporción.

Tabla 8. Egresados universitarios en condición de pobreza que participaron en actividades de orientación en el colegio a nivel nacional

Categoría	Sexo				Lugar de residencia				Tipo de universidad			
	Varón		Mujer		Departamento de Lima		Resto del país		Pública		Privada	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Aplicación de prueba de orientación vocacional	581	57,6%	777	61,6%	158	61,5%	1200	59,6%	887	58,7%	471	62,1%
Charlas vocacionales	613	60,8%	778	61,6%	123	47,9%	1268	63,0%	897	59,4%	494	65,1%
Ferias acerca de carrera	358	35,5%	481	38,1%	78	30,4%	761	37,8%	518	34,3%	321	42,3%
Aplicación de simulacros de exámenes	492	48,8%	566	44,8%	94	36,6%	964	47,9%	667	44,1%	391	51,5%

N: 10.564.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Por otro lado, de acuerdo con la información referencial, obtenida de la aplicación del cuestionario, un 51% no recibió orientación vocacional antes de ingresar a la universidad. Sobre esto, como se observa en la tabla 9, la diferencia entre varones y mujeres no es significativa, sin embargo, sí existe una diferencia relevante entre quienes no reciben orientación vocacional previa entre Lima y otras regiones, siendo menor el porcentaje que recibió orientación vocacional en Lima, confirmando, de alguna manera, este dato particular del gráfico anterior, en el que las regiones realizan otras actividades de orientación vocacional. Se confirma también que quienes estudian en la universidad pública no reciben orientación vocacional en la misma proporción de quienes están en la universidad privada.

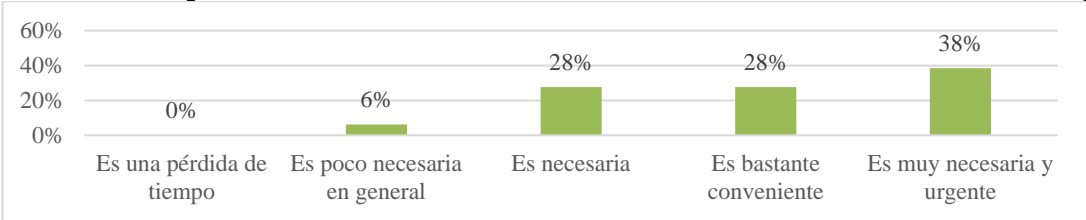
Tabla 9. Porcentaje de estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, que participaron en actividades de orientación vocacional por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo				Lugar de residencia				Tipo de universidad			
	Hombre		Mujer		Lima		Otras regiones		Universidad pública		Universidad privada	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
No	18	48,6%	15	53,6%	26	53,1%	7	43,8%	24	61,5%	9	34,6%
Sí	19	51,4%	13	46,4%	23	46,9%	9	56,3%	15	38,5%	17	65,4%
Total	37	100%	28	100%	49	100%	16	100%	39	100%	26	100%

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Por otro lado, se consultó a los estudiantes si consideraban importantes las actividades de orientación en la universidad como complemento de la actividad académica. Según estos datos, la mayoría (38%) considera que la orientación es muy necesaria y urgente y un 28% la considera necesaria y bastante conveniente. En cambio, solo un 5,4% la considera poco necesaria y nadie la considera una pérdida de tiempo (0,0%).

Gráfico 21. Importancia atribuida a la orientación en la universidad entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza



N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

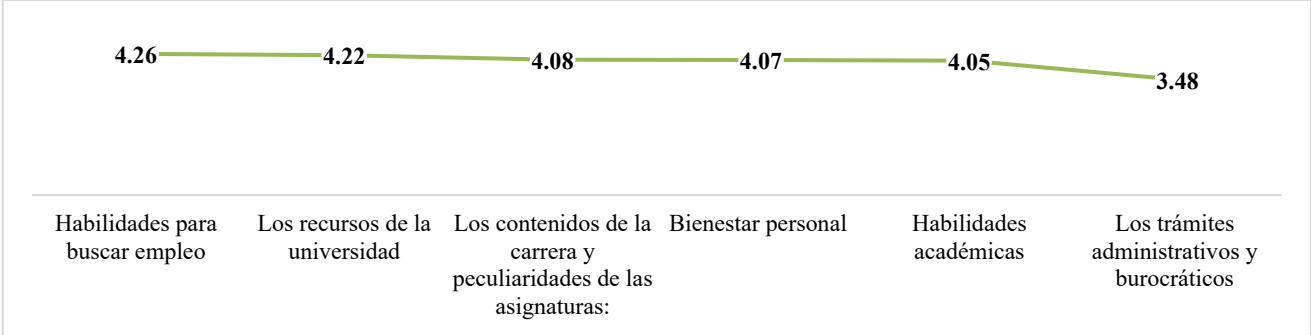
Tabla 10. Importancia atribuida a la orientación en la universidad entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza por sexo, residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Varón	Mujer	Lima	Otras regiones	Universidad privada	Universidad pública
Es una pérdida de tiempo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Es poco necesaria en general	5,4%	7,1%	8,2%	0,0%	3,8%	7,7%
Es necesaria	21,6%	35,7%	24,5%	37,5%	34,6%	23,1%
Es bastante conveniente	43,2%	32,1%	42,9%	25,0%	34,6%	41,0%
Es muy necesaria y urgente	29,7%	25,0%	24,5%	37,5%	26,9%	28,2%

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Ya en el aspecto relacionado a la orientación que reciben los jóvenes en la universidad, la información que arroja el cuestionario indica que, en una escala de 1 a 5, donde 5 es el puntaje otorgado a los aspectos que más requieren o requirieron orientación, los 6 aspectos necesitan asesoría casi en la misma medida, sin embargo, los estudiantes opinan que los aspectos relacionados a las habilidades para buscar empleo son los que necesitan mayor seguimiento. Muy cerca, están las habilidades relacionadas al bienestar personal o habilidades blandas.

Gráfico 22. Percepción de los estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre aspectos que requieren o requirieron mayor orientación en la universidad



N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Sobre las habilidades blandas –o bienestar personal como se consideró en el cuestionario, para una mejor comprensión de los encuestados–, los aspectos más importantes que requirieron o requieren orientación están relacionados con autoconfianza, liderazgo-trabajo en equipo y orientación vocacional.

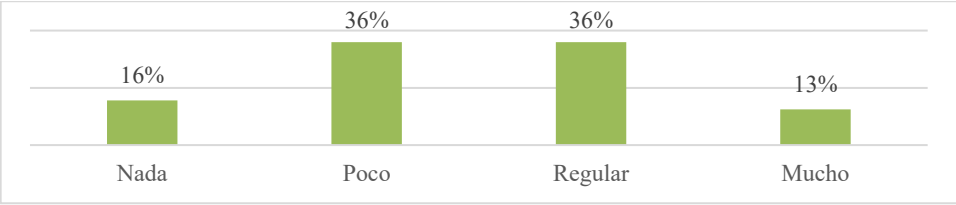
Tabla 11. Percepción de los estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre habilidades blandas que más requieren o requirieron mayor orientación en la universidad

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Hombre	Mujer	Lima	Otras regiones	Universidad pública	Universidad privada
Habilidades Blandas	4,01	4,17	4,09	4,02	4,07	4,09
Autoconfianza	4,16	4,43	4,28	4,25	4,25	4,31
Liderazgo y trabajo en equipo	4,32	4,46	4,38	4,38	4,33	4,46
Orientación vocacional	4,08	4,18	4,10	4,19	4,03	4,27

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Por otro lado, cuando se hizo una consulta general sobre cuán satisfechos estaban los jóvenes con los servicios de orientación de la universidad, el análisis del cuestionario revela que, el 36% está regularmente y poco satisfecho con la orientación recibida en la universidad, un 16% está nada satisfecho y solo un 13% está muy satisfecho. Las diferencias no son significativas entre varones y mujeres, sin embargo, sí son importantes entre las universidades; en las públicas, el nada satisfecho es de 24% frente a un 4% de la universidad privada. La calificación de regular es aplastante en regiones, 56% versus un 30% en Lima, mientras que solo el 5% está muy satisfecho con la orientación en universidades públicas.

Gráfico 23. Satisfacción con los servicios de orientación en la universidad entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza



N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

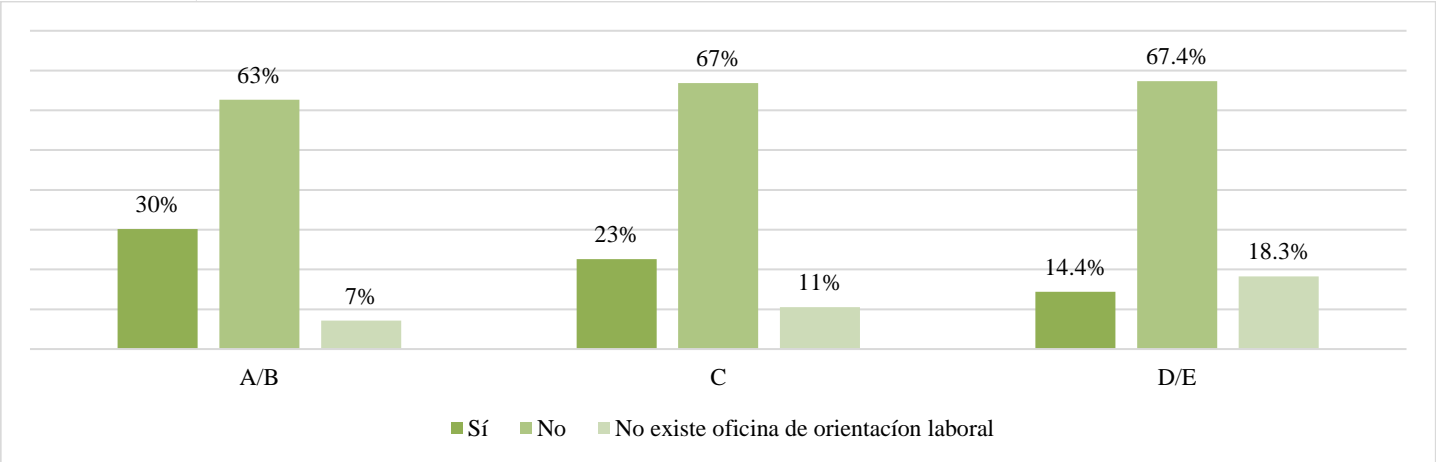
Tabla 12. Satisfacción con los servicios de orientación en la universidad entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza por sexo, residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Varón	Mujer	Lima	Otras regiones	Universidad privada	Universidad pública
Nada	18,9%	11,1%	20,8%	0,0%	3,8%	23,7%
Poco	37,8%	33,3%	37,5%	31,3%	34,6%	36,8%
Regular	32,4%	40,7%	29,2%	56,3%	38,5%	34,2%
Mucho	10,8%	14,8%	12,5%	12,5%	23,1%	5,3%
Total	99,9	99,9	100	100,1	100	100

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Sobre la orientación recibida en la universidad relacionada a la inserción laboral, la encuesta indica que un 66% no recibió orientación laboral y que las universidades de un 12% de los encuestados ni siquiera tienen una oficina destinada a estas actividades. Las diferencias no son significativas entre los 3 estratos, pues más del 60 % reporta esta falencia. Ya en los estratos D/E, se aprecia que la necesidad es también homogénea sin diferencias significativas por sexo, residencia o tipo de universidad.

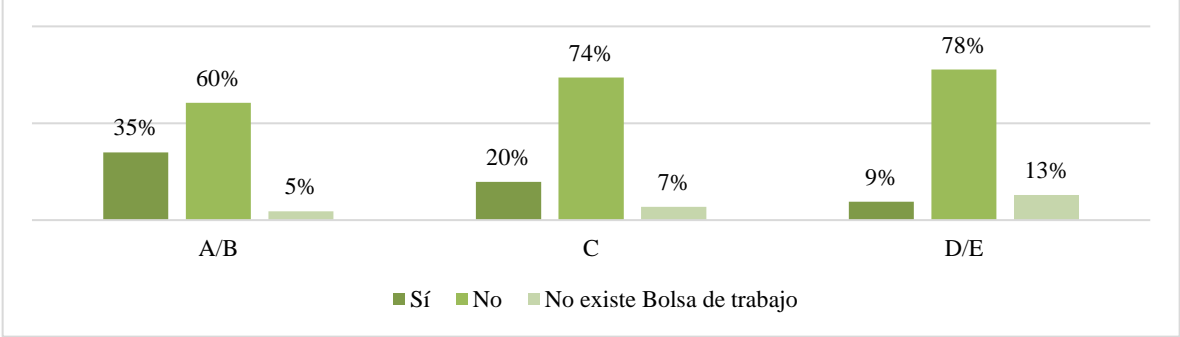
Gráfico 24. Egresados universitarios que recibieron el servicio de la oficina de orientación laboral de sus universidades por estrato socioeconómico, a nivel nacional



N: 10.564.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Otro dato, conectado al anterior, se refiere a si los egresados utilizaron la bolsa de empleo de sus universidades: la información que se presenta en el gráfico 25 es concluyente: más de la mitad, en todos los estratos, no ha usado este servicio y alrededor del 8% indica que este servicio ni existía en sus universidades. En los estratos D/E, el 78% no ha usado la bolsa de empleo.

Gráfico 25. Egresados universitarios que recibieron el servicio de la bolsa de empleo de su universidad a nivel nacional



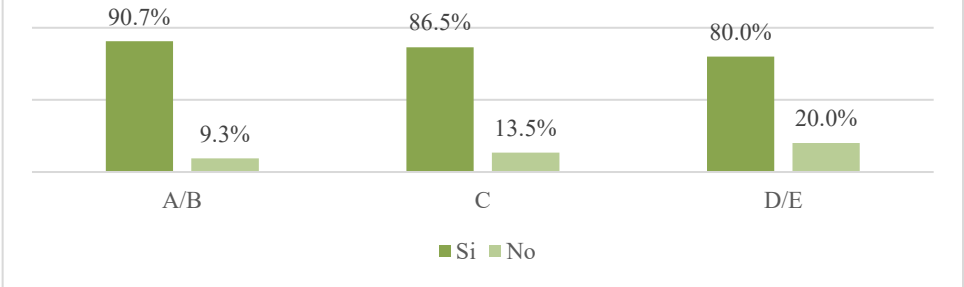
N: 10.564.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

c. Valoración de las habilidades duras y blandas en el perfil ocupacional

Esta sección está destinada a presentar información sobre la percepción de la importancia de la formación (o del desarrollo) de habilidades duras y blandas en la educación superior y cuál es la valoración de los jóvenes sobre ellas para formar su perfil ocupacional.

Otro aspecto importante, relacionado al perfil profesional, es analizar si los jóvenes están trabajando en lo que han estudiado. La mentoría tiene el objetivo de orientar para una toma de decisiones más acertada dentro de determinados contextos, potenciando habilidades blandas como autoconfianza, pensamiento crítico, asertividad. En ese sentido, observar que existe un grupo insatisfecho con sus primeros empleos, en los cuales no ejercieron la profesión, es también un indicador importante que el programa de mentoría deberá cubrir. De acuerdo con el gráfico 26, la mayoría de los jóvenes, en todos los estratos, trabajaron en lo que estudiaron cuando salieron de la universidad. Sin embargo, en los estratos D/E, un 20% afirma que no lo hizo, a diferencia de un 9% del estrato A/B.

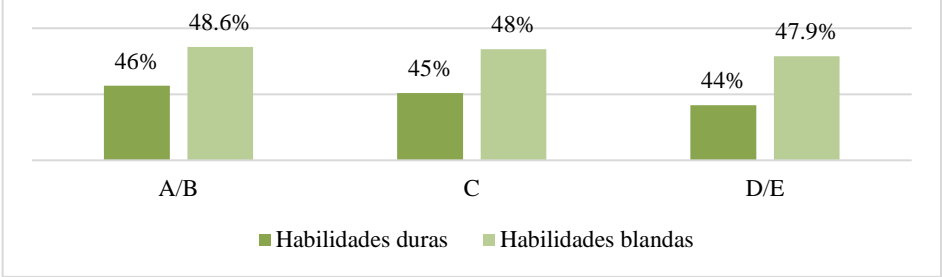
Gráfico 26. Egresados universitarios que trabajaron en lo que estudiaron cuando egresaron de la universidad por estrato socioeconómico



N: 5531.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Se parte por la comparación de la valoración que hacen respecto a cuáles son las habilidades que son más importantes para el ejercicio de su profesión, se dividieron en dos grupos las habilidades duras, relacionadas con competencias académicas y, por otro lado, las habilidades relacionadas con competencias socioemocionales, las blandas. Se ha considerado la puntuación correspondiente a excelente y bueno para elaborar el gráfico. La diferencia es leve entre la valoración de habilidades blandas y duras, siendo las blandas más valoradas. En el estrato D/E, esta diferencia es un poco mayor.

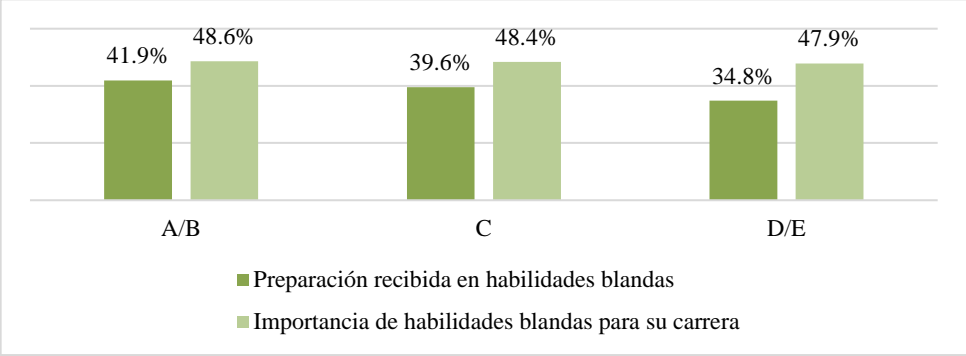
Gráfico 27. Valoración de habilidades duras y blandas para el ejercicio profesional de los egresados universitarios, por estrato socioeconómico, a nivel nacional



N: 10.564.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

La valoración de las habilidades blandas sobre las duras es leve, también en los estratos D/E, un 48% frente a 44%. Tomando en cuenta que son más apreciadas, se ha optado por hacer una comparación entre competencias, que necesitan en mayor medida de habilidades blandas, y que fueron adquiridas en la universidad, y las competencias que ellos valoran como importantes para su desempeño profesional, tratando de hacer una distinción entre competencias adquiridas y competencias necesarias. Así, el gráfico 28 nos muestra que existe un porcentaje mayor, en todos los estratos, que opina que estas competencias son importantes para el ejercicio de su profesión (necesarias), que no necesariamente están en la misma proporción que las adquiridas en la universidad. La diferencia es mayor en el caso del estrato D/E.

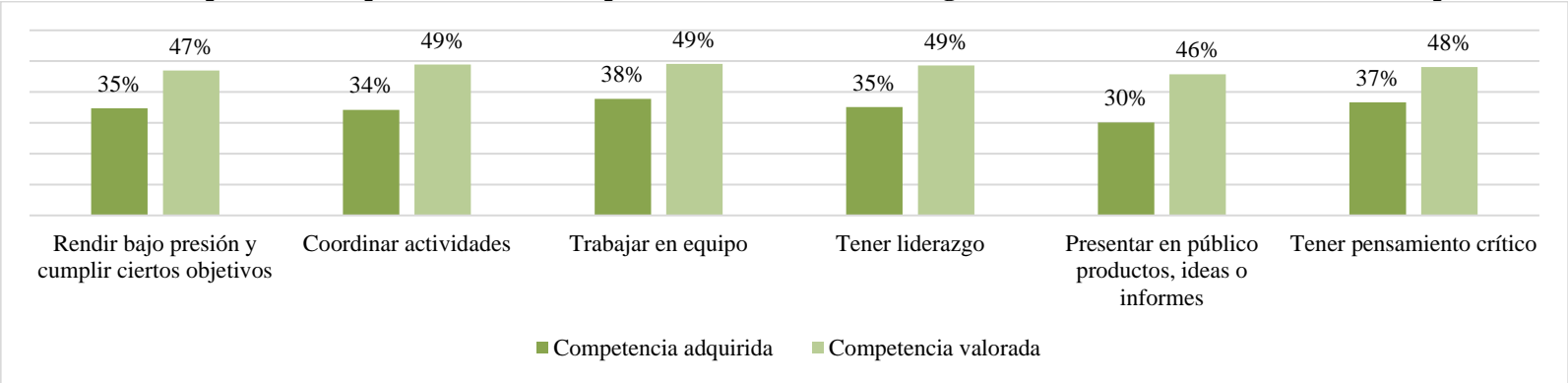
Gráfico 28. Diferencia entre la preparación recibida en habilidades blandas y la importancia de las habilidades blandas para la carrera profesional de los egresados universitarios por estrato socioeconómico, a nivel nacional



N: 10.564.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Dentro de este estrato, de jóvenes en condición de pobreza, las competencias adquiridas que necesitan de habilidades blandas, versus las competencias que se consideran más importantes para el trabajo se presentan en el siguiente gráfico. En todos los casos, el porcentaje de las competencias que son necesarias para el empleo versus las competencias adquiridas en la universidad es mucho mayor. Las mayores diferencias se observan en competencias como: presentar en público productos, coordinar actividades y tener liderazgo.

Gráfico 29. Competencias adquiridas versus competencias valoradas en los egresados universitarios en condición de pobreza

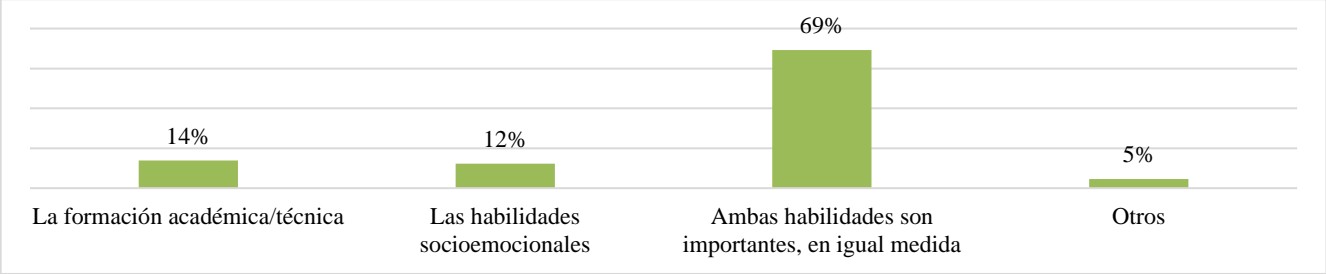


N: 2270.
Fuente: Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. INEI (2014). Elaboración propia 2019.

Las diferencias nos son significativas en la valoración de las principales competencias que requieren habilidades blandas entre varones, mujeres, Lima, otras regiones y universidades públicas y privadas.

Habiendo determinado cuáles son las percepciones de los jóvenes sobre competencias adquiridas y necesarias para enfrentar al mundo laboral, se considera importante también sondear cuáles son sus percepciones sobre los atributos que más valoran los empleadores en sus oficios. El resultado referencial de la aplicación del cuestionario señala que los jóvenes opinan que tanto la formación académica como las habilidades socioemocionales son igual de importantes (69%), aunque, en menor medida, una porción considera que los empleadores valorarían más y exclusivamente la formación académica (14%).

Gráfico 30. Percepción de los atributos que más valoran los empleadores según los estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza



N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto del cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Si se revisa la información desagregada, se puede apreciar que no existen diferencias significativas, solamente cuando revisamos la proporción que indica que solo valoran las habilidades socioemocionales, son los varones los que las consideran más importantes. Ver la tabla 13.

Tabla 13. Percepción de los atributos que más valoran los empleadores según los estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza por sexo, residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Hombre	Mujer	Lima	Otras regiones	Universidad privada	Universidad pública
La formación académica/técnica	14%	14%	12%	19%	12%	15%
Las habilidades socioemocionales	16%	7%	12%	13%	8%	15%
Ambas habilidades	68%	71%	69%	69%	73%	67%
Otros	3%	7%	6%	0%	8%	3%

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

d. Características de un potencial programa o servicio de mentoría para fortalecer habilidades blandas en el empleo, según jóvenes universitarios en condición de pobreza

En esta sección, se mostrarán resultados referenciales de la aplicación del cuestionario, ya que se ha sondeado cuál es la percepción y disposición de los estudiantes para recibir servicios de mentoría en el tránsito de la universidad al empleo. Esta información es indicativa para formular los componentes específicos de la propuesta de gestión, toda vez que la Encuesta Nacional a Universitarios y Universidades no recoge datos específicos sobre esta modalidad de orientación.

De acuerdo con la información referencial, la mayoría de estudiantes nunca tuvo un mentor (64%), y de los que no tuvieron uno, el 92% hubiera preferido tenerlo. Por otro lado, de quienes sí recibieron la ayuda de un mentor, la mayoría refiere que fueron de mucha ayuda (58%).

De la revisión de la información específica, se tiene que la mayoría de mujeres sostiene que sus mentores las ayudaron algo, mientras que en el caso de los varones la mayoría sostiene que fueron de mucha ayuda. Otro aspecto relevante es que, al parecer, los estudiantes de la universidad pública valoran más la contribución de un mentor. Ver la tabla 14.

Tabla 14. Percepción de estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre la ayuda recibida del mentor, por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Hombre	Mujer	Lima	Otras regiones	Universidad pública	Universidad privada
No me ayudaron	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Me ayudaron algo	27%	56%	35%	43%	31%	45%
Me ayudaron muy poco	7%	0%	6%	0%	8%	0%
Fueron de mucha ayuda	67%	44%	59%	57%	62%	55%

N: 24.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Luego, el cuestionario hace una exploración sobre las preferencias que los estudiantes tendrían en un proceso de mentoría. En la tabla 15, se recoge la evaluación de 1 a 5 sobre cuáles deberían ser las funciones de un mentor. Se toman estos resultados como referenciales. Brindar información sobre alcances y potencialidades de la carrera profesional en el mercado laboral, proporcionar una red de contactos para el empleo, orientar e informar sobre aspectos profesionales para tomar mejores decisiones, así como proporcionar una orientación personalizada son las funciones que los jóvenes considerarían más importantes para su mentor.

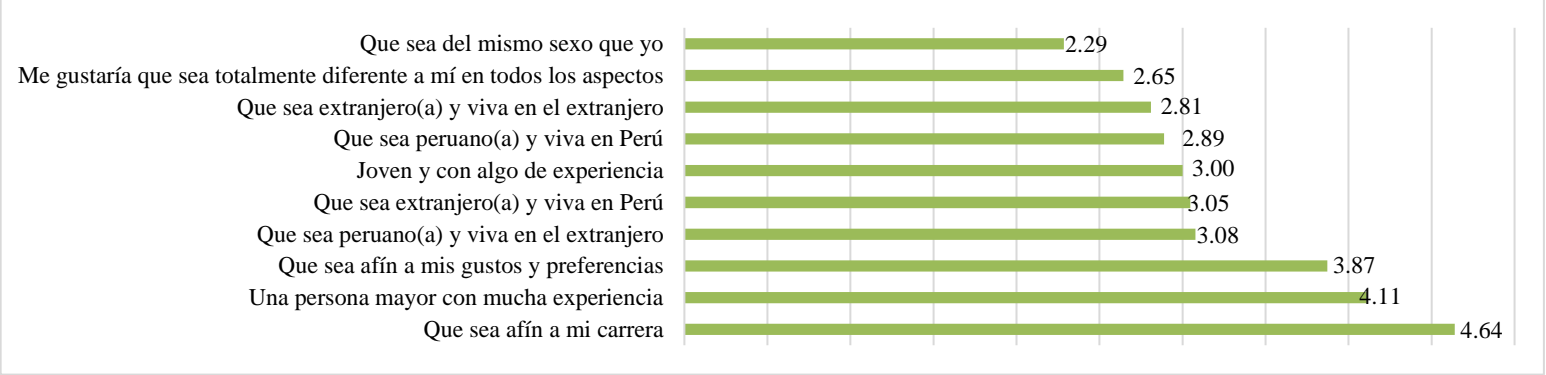
Tabla 15. Percepción de estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre las funciones que debería desempeñar un mentor

Funciones	Nivel de importancia
Proporcionar una orientación personalizada en base a mis necesidades	4,41
Orientar en el proceso de adaptación a la universidad	3,67
Orientar sobre aspectos académicos para mejorar el rendimiento	4,03
Orientar sobre aspectos profesionales para tomar mejores decisiones	4,42
Orientar sobre alcances y potencialidades de la carrera profesional que estoy siguiendo (mercado laboral)	4,49
Orientar sobre aspectos personales (familia, amigos, pareja)	3,47
Brindar apoyo emocional para afrontar retos académicos y profesionales	3,89
Orientar sobre el plan o proyecto de vida	4,18
Proporcionar el contacto con profesionales destacados	4,31
Fortalecer mis habilidades para conseguir empleo	4,32
Proporcionarme una red de contactos para conseguir empleo	4,48

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

También se les consultó sobre el perfil que debería tener su mentor, en una evaluación en la que 5 sería una condición muy importante. Los criterios más importantes fueron: que sea afín a la carrera, la experiencia del mentor y que sus gustos y preferencias sean cercanas al futuro aprendiz. Sobre este aspecto, las diferencias no son significativas por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad.

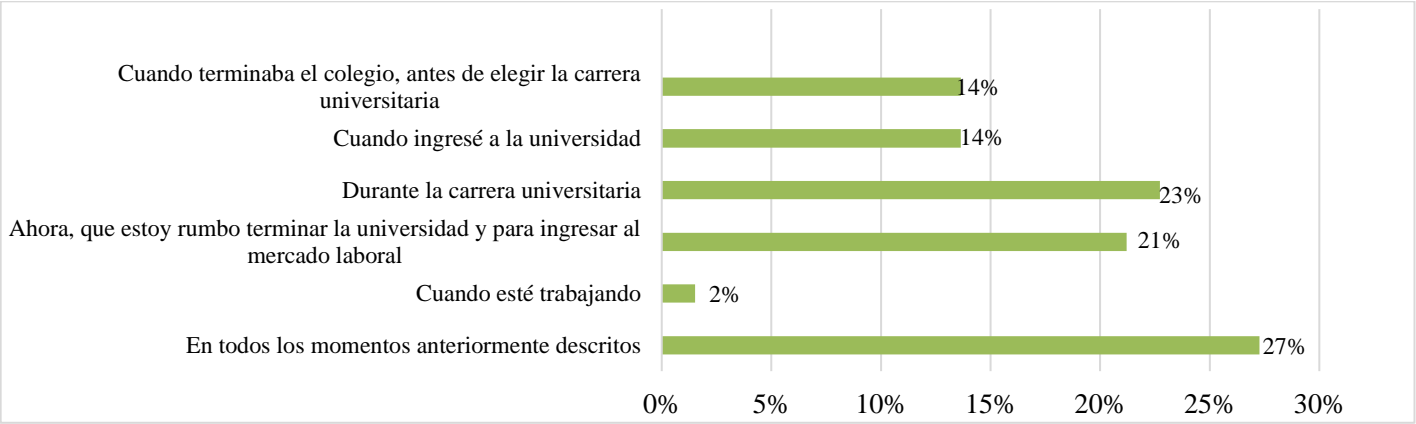
Gráfico 31. Preferencias de los estudiantes universitarios en condición de pobreza sobre las características y cualidades más deseadas en un mentor



N: 67.
Fuente: Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Para los estudiantes sería importante tener un mentor en todas las trayectorias académico-laborales de su vida, en el tránsito del colegio a la universidad, al ingresar, durante la carrera universitaria, al entrar al mercado laboral y ya cuando están trabajando, como se aprecia en el gráfico 32.

Gráfico 32. Percepción de los estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre el momento más oportuno para tener un mentor



N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Aunque las diferencias no son marcadas entre quienes opinan que la mentoría es importante en todos los momentos de la vida académica-laboral, las diferencias que se presentan en la información desagregada presentan significancia entre varones y mujeres, una mayor proporción de mujeres opina que la mentoría pudo ser adecuada cuando terminaron el colegio, mientras que una mayor proporción de varones señala que pudo ser adecuada durante la carrera universitaria. Igualmente, la necesidad de incorporar procesos de mentoría preuniversitaria es más marcada en las regiones y en la universidad pública.

Tabla 16. Percepción de estudiantes y egresados universitarios, en condición de pobreza, sobre el momento más oportuno para tener un mentor

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Hombre	Mujer	Lima	Otras regiones	Universidad privada	Universidad pública
Cuando terminaba el colegio, antes de elegir la carrera universitaria	8%	21%	6%	38%	12%	15%
Cuando ingresé a la universidad	11%	18%	16%	6%	15%	13%
Durante la carrera universitaria	32%	11%	24%	19%	23%	23%
Ahora, que estoy rumbo terminar la universidad y para ingresar al mercado laboral	21%	21%	26%	6%	19%	23%
Cuando esté trabajando	3%	0%	2%	0%	0%	3%
En todos los momentos anteriormente descritos	26%	29%	26%	31%	31%	25%

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Por otro lado, los estudiantes opinan que sería mejor una relación uno a uno (51%) entre mentor y aprendiz, aunque no descartan que el programa tenga reuniones individuales y grupales (44%).

Sobre las diferencias que se presentan en la información desagregada, observamos que son las mujeres, en mayor proporción, las prefieren que la relación sea uno a uno; otra diferencia significativa se aprecia en el tipo de universidad: los estudiantes de la privada prefieren mayoritariamente la relación uno a uno, mientras que los de la universidad pública, prefieren opciones combinadas entre individuales y colectivas.

Tabla 17. Preferencias de interacción con el mentor en estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza según sexo, lugar de residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Hombre	Mujer	Lima	Otras regiones	Universidad privada	Universidad pública
Uno a uno	47%	57%	52%	50%	62%	45%
Un mentor para varios jóvenes	5%	4%	4%	6%	4%	5%
Las dos anteriores son validas	47%	39%	44%	44%	35%	50%

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Se les consultó también sobre el canal a través del cual podrían realizarse las sesiones de mentoría, un 73% opina que debe ser presencial y virtual, y un 27% que debería ser solo presencial. Se deduce que necesitan la presencia física del mentor, pues ninguno opina que debería ser solo virtual; este es un aspecto importante a considerar, pues la mayoría de programas de mentoría en el mundo utiliza una plataforma virtual para conectar mentores y aprendices de distintas latitudes geográficas.

En la siguiente tabla, observamos que las diferencias significativas se presentan principalmente entre varones y mujeres, las mujeres, en mayor porcentaje opinan que se deben usar canales presenciales y virtuales, casi 79% versus 68% en los varones. Mientras que en regiones, la opción presencial es la favorita; probablemente, en otras regiones las herramientas virtuales se usen menos.

Tabla 18. Preferencias sobre los canales a través de los cuales recibirían la mentoría en estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Hombre	Mujer	Lima	Otras regiones	Universidad privada	Universidad pública
Presencial	31,6%	21,4%	24,0%	37,5%	30,8%	25,0%
Virtual	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Puede tener componentes presenciales y virtuales	68,4%	78,6%	76,0%	62,5%	69,2%	75,0%

N: 67.
Fuente: Información Referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Sobre el tiempo que debería durar la relación de mentoría, la mayoría opinó que debía ser entre seis meses y un año (49,2%), mientras que un 23% que debía durar más de un año.

Entre quienes opinan que la relación debería durar más de una año, las mujeres apuestan por una relación más larga (33% sobre 16%). Otra diferencia importante es la de regiones, que esperarían una relación entre seis meses y un año en mayor proporción que los estudiantes de Lima.

Tabla 19. Preferencias sobre la duración de la relación de mentoría entre estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza por sexo, residencia y tipo de universidad

Categoría	Sexo		Lugar de residencia		Tipo de universidad	
	Hombre	Mujer	Lima	Otras regiones	Universidad privada	Universidad pública
Menos de seis meses	18,4%	11,1%	16,3%	12,5%	15,4%	15,4%
Entre seis meses y un año	47,4%	51,9%	46,9%	56,3%	53,8%	46,2%
Más de un año	15,8%	33,3%	22,4%	25,0%	23,1%	23,1%
Solo cuando tenga dudas y necesite de orientación en momentos específicos	18,4%	3,7%	14,3%	6,3%	7,7%	15,4%

N: 67.
Fuente: Información referencial. Aplicación piloto cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría. Elaboración propia 2019.

Capítulo IV. Propuesta de gestión

Mentor Perú es una asociación sin fines de lucro dedicada a brindar mentoría a estudiantes universitarios en condición de pobreza. Con esta propuesta, se pretende abrir una nueva ventana de programa o servicio para enfocar los esfuerzos de la asociación en la mentoría para jóvenes en tránsito de la universidad al empleo, ya que las actividades de Mentor Perú han estado orientadas a la mentoría de jóvenes en etapa escolar (secundaria), potenciando sus decisiones a través de la orientación vocacional.

Como se ha mencionado, esta propuesta se ha elaborado considerando la información de la Encuesta de Universidades y Egresados Universitarios del INEI (2014). Además, se ha tomado en consideración la aplicación piloto del Cuestionario para Medir Percepciones sobre las Necesidades y Aspiraciones para Procesos de Mentoría, donde se recoge, referencialmente, la disposición de algunos jóvenes para este tipo de intervenciones, en tanto sus características, canales y alcance. También, se ha revisado el flujo del proceso actual de mentoría de Mentor Perú.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, se propone enfocar los primeros esfuerzos en el departamento de Lima, aunque las necesidades de orientación son también importantes en otras regiones.

1. Identificación del beneficiario o usuario

Aunque la propuesta tendría el potencial de llegar a los jóvenes de últimos ciclos de universidades públicas y privadas a nivel nacional, se plantea un ejercicio inicial a nivel del departamento de Lima para evaluar el programa o servicio, así como la oferta y demanda, que cubrirá a usuarios con las siguientes características:

- Jóvenes de educación superior de ambos sexos, cursando estudios superiores en el último año (dos últimos ciclos) de universidades públicas y privadas del departamento de Lima.
- Alumnos universitarios en condición de pobreza de estratos socioeconómicos D y E.

2. Bien o servicio

El programa o servicio que se pretende brindar es el de mentoría, «...proceso por el cual, una persona con mayor experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo energía, tiempo y conocimiento» (Soler 2003: 102).

2.1 El servicio de mentoría actual brindado por Mentor Perú

2.1.1 Ámbito de acción actual de Mentor Perú

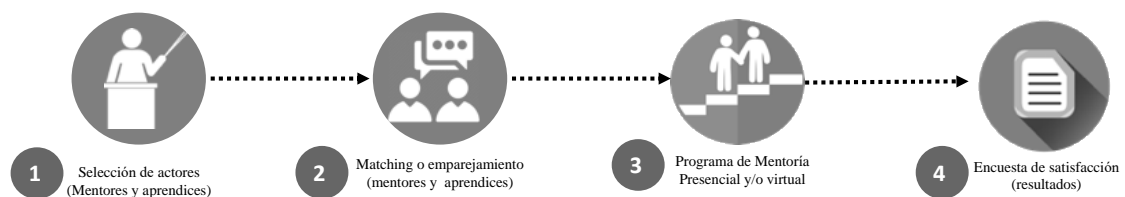
Actualmente, Mentor Perú trabaja con jóvenes en condición de pobreza que se encuentran cursando la educación básica secundaria con el objetivo de proveer una adecuada orientación vocacional, a través de la relación con modelos de rol, profesionales de distintas ramas, sobre todo en ciencia y tecnología (STEM), para motivarlos a estudiar carreras que serán demandadas en un futuro, de acuerdo con su talento y potencialidades. Estos mentores, son peruanos que radican alrededor del mundo o en el país, y que han decidido dar su tiempo, ad honórem, para contribuir con el crecimiento de jóvenes de menores recursos. El modelo de negocio social, de Mentor Perú, tiene como clientes a empresas que están interesadas, dentro de sus líneas de responsabilidad social, en mejorar las condiciones de la educación de jóvenes en condición de pobreza.

De manera general, la problemática y habilidades blandas que Mentor Perú trabaja en la etapa escolar secundaria se presentan en el anexo 5. En líneas punteadas, se plantea también sobre la base de los hallazgos de esta investigación, grosso modo, la problemática y habilidades que abordaría este nuevo servicio para jóvenes que ya ingresaron a la universidad y necesitan orientación en el proceso de inserción laboral.

2.1.2 Flujo de procesos actual de Mentor Perú

Para realizar los servicios de mentoría, Mentor Perú desarrolla el siguiente flujo de intervención.

Gráfico 33. Flujo de procesos y actores de Mentor Perú para los servicios de mentoría escolar



Fuente: Mentor Perú, entrevista del 2018. Elaboración propia 2019.

2.1.3 Actores que intervienen en el modelo actual de Mentor Perú

- Clientes: empresas privadas interesadas en fortalecer la educación básica como actividades dentro de sus planes de responsabilidad social corporativa.
- Usuarios: jóvenes en condición de pobreza de los últimos años de educación secundaria básica de colegios públicos.
- Mentores: profesionales peruanos, hombres y mujeres de altas cualidades personales y

técnicas, que viven y trabajan alrededor del mundo, de los cuales 50% son mujeres y 50% profesionales en ciencia y tecnología (STEM).

2.2 Propuesta para un servicio diferenciado: mentoría para jóvenes en condiciones de pobreza en tránsito de la universidad al empleo

Para diseñar el servicio que desea brindar Mentor Perú, se toma en consideración el árbol de problemas y objetivos, que se plantea sobre la base de la revisión de la literatura y los resultados del diagnóstico, presentados en los capítulos 2 y 3 de este documento.

2.2.1 Árbol de problemas y objetivos

Se ha establecido como problema central, que existe una inadecuada formación de habilidades blandas para el empleo de los egresados universitarios, y esta baja formación genera mayores dificultades para los jóvenes universitarios en condición de pobreza. Los mismos jóvenes reconocen que tanto las habilidades blandas como duras son importantes para las competencias laborales, sin embargo, aceptan que las habilidades adquiridas no llegan al nivel de las necesarias o deseadas para convertirse en profesionales integrales. Por otro lado, los empleadores sostienen que uno de los problemas más grave es la fuerza laboral y dentro de este, la carencia de habilidades socioemocionales. El efecto directo de este problema se centra básicamente en la poca empleabilidad de los egresados universitarios, más aún de los egresados en condición de pobreza. De acuerdo con el diagnóstico, la mayoría de jóvenes en condición de pobreza son mujeres, la mayor proporción está distribuida en diferentes regiones, distintas a la capital, sin embargo, un 13 % está en Lima. La mayoría de los jóvenes en condición de pobreza están en universidades públicas. El efecto indirecto de este problema se manifiesta en las deficientes condiciones de empleo, siendo peores las de los estratos D/E, y peores también para las mujeres. El empleo informal es preocupante, sobre todo en Lima, el 55% no tuvo beneficios laborales cuando accedió a su primer empleo. Finalmente, empleos de mala calidad repercuten en bajos ingresos, el porcentaje mayoritario que recibe los menores ingresos está en Lima con un 38,3%. Para Franco y Ñopo (2018), un empleo un empleo inadecuado produce una cicatriz imborrable en la trayectoria laboral, para los empleadores sería una señal de baja productividad, pues los primeros empleos serían el escenario de formación de habilidades técnicas y socioemocionales y los empleos de mala calidad no fomentan estos aspectos.

Sobre las causas de la débil formación de habilidades blandas para el empleo, podemos decir que, de acuerdo a la percepción de los jóvenes y la revisión de la literatura, este déficit puede deberse a:

- Insuficiente o nula incorporación de la formación de habilidades blandas en el currículo universitario, pues la oferta educativa ha estado centrada, básicamente en la formación de habilidades académicas específicas para cada profesión. Como establece Vargas (2006), las habilidades para el empleo han cambiado en el tiempo. Al parecer, la educación universitaria, de acuerdo con la percepción de los jóvenes, todavía no se adapta a estos cambios. Para Vargas, ahora se trabaja en torno a competencias transversales y sociales, no solo académicas.
- Deficientes servicios de orientación para el trabajo en la universidad. La percepción de los jóvenes es contundente respecto a este aspecto y es que, de acuerdo con el diagnóstico, la mayor parte de estudiantes está poco o regularmente satisfecho con la orientación que recibió en la universidad y un 21% está nada satisfecho en Lima. Al respecto, algunas de las causas indirectas están asociadas a que, por ejemplo, la inserción laboral no es considerada como relevante dentro de la función universitaria, por otro lado, puede ser que los perfiles de quienes están encargados de los procesos de orientación no sea el adecuado, además, no existe una red de contactos bien establecida que permita a sus alumnos acceder rápidamente a empleo y finalmente, el servicio de orientación para el trabajo, como bolsas de empleo es ineficiente o prácticamente, inexistente, al respecto, de acuerdo al diagnóstico, la mayoría de jóvenes de los estratos D/E señalan que nunca recibieron orientación para el trabajo de sus universidades y tampoco han usado la bolsa de empleo para conseguir su primer trabajo.
- Inadecuada motivación para el empleo. Entre las causas también se identifican algunas relacionadas directamente a las características de los jóvenes universitarios, algunas de ellas, se acentúan más en el caso de la condición de pobreza. Varios jóvenes no recibieron una orientación vocacional adecuada y esto repercute en sus itinerarios formativos en la universidad. De acuerdo con el diagnóstico, existe diferencia entre la orientación vocacional preuniversitaria que recibieron los jóvenes de universidades privadas versus las públicas, siendo en estas últimas menos frecuente. Una inadecuada selección de carrera puede determinar un bajo rendimiento universitario, insatisfacción respecto a la carrera elegida y, por lo tanto, más dificultad para aprender o potenciar habilidades blandas que son necesarias para una u otra profesión. Por ejemplo, de acuerdo con el diagnóstico, se tiene que los jóvenes no están conformes con su plan de estudios, sobre todo del estrato D/E. Esto tiene que ver también con el poco conocimiento de los perfiles ocupacionales demandados por el mercado laboral, pues es conocido que la brecha entre la demanda laboral y la oferta educativa es alta; los jóvenes no tienen claridad respecto a cuál será su rango de desempeño profesional una vez que salen de la universidad y cuando están trabajando, lo hacen en otros rubros, distintos a la carrera que estudiaron. La mayoría de los jóvenes en condición de pobreza, a diferencia de otros estratos, quiere cambiar de empleo, sobre todo para mejorar sus niveles de ingresos (88% en Lima) y trabajar en la carrera aprendida.

- Mayor brecha formativa entre las habilidades blandas adquiridas y las necesarias por el mercado laboral, los jóvenes consideran que las competencias que han adquirido en la universidad son todavía insuficientes, puede deberse a la poca importancia que se le da a la inserción laboral en el esquema de la función universitaria; se producen universitarios, sin pensar en colocarlos en el mercado, de acuerdo con Yamada (2007), los jóvenes transitan por sistema educativo superior por inercia. Esto, unido también a la incertidumbre de los universitarios respecto a sus futuros profesionales, pues el conocimiento de los perfiles ocupacionales demandados por el mercado laboral no es el adecuado. Por el lado de la demanda, las empresas no estarían desarrollando suficientes actividades enfocadas en potenciar estas habilidades para los jóvenes que recién ingresan a sus operaciones cuando salen de la universidad, y podrían estar enfocando sus esfuerzos en la capacitación de habilidades técnicas, pese a que, los empleadores manifiestan casi en un 100%, que su personal carece de habilidades socioemocionales. Además, el insuficiente contacto cercano y real con otros profesionales, los cuales pueden definirse como modelos de rol, no permitiría a los universitarios interiorizar qué otras habilidades son importantes, además de las técnicas. De la aplicación del cuestionario se tiene que, la mayoría nunca tuvo un mentor y que, casi el total de ellos esperaba contar con uno para orientar mejor sus decisiones en la carrera, de forma personalizada y obtener mejores conexiones laborales.
- Mayor nivel de deserción universitaria y menor nivel de titulación profesional. Los jóvenes de condición socioeconómica pobre tienden a abandonar sus estudios y no titularse en mayor proporción que otros estratos, no culminar la educación superior no les permite tener sus primeras experiencias en el mundo laboral, a través de las prácticas preprofesionales, y de alguna manera, tampoco tendrían contacto con esas otras habilidades necesarias para el ejercicio profesional. Entre las causas de la deserción, los jóvenes señalan los motivos económicos (inadecuada condición socioeconómica), que los lleva a trabajar, dejando de lado los estudios, otra causa es la situación familiar, complicada sobre todo para las mujeres, probablemente porque ya ejercen roles maternos. Por otro lado, la falta de tiempo es señalada como causal de no titulación. Para revisar los contenidos de los árboles de problemas y objetivos ver los anexos 6 y 7.

Tomando en consideración la formulación del árbol de objetivos se seleccionan los medios fundamentales que pueden ser asumidos por Mentor Perú, por el alcance de sus acciones y objetivos.

Una vez identificados los medios y las acciones, se procede a formular dos posibles alternativas para el servicio de mentoría, con el objetivo de hacer una revisión de estas en el siguiente capítulo y seleccionar la que sea más rentable para la organización, haciendo una evaluación privada y social. El componente que distingue una de otra alternativa se presenta en la descripción resaltada, por un lado, plantearemos el servicio a través de la capacitación de profesionales para la orientación (mentores universitarios) y manteniendo varios de los elementos que ya usa Mentor Perú, y por otro lado, se planteará ampliar la cobertura de los servicios de orientación de la universidad a través del acompañamiento de mentores externos por una plataforma virtual especialmente diseñada para todo el proceso.

Tabla 20. Propuesta de alternativas para el servicio de mentoría de jóvenes universitarios en condición de pobreza en tránsito al empleo

Alternativa 1: Servicio de mentoría y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales encargados de la orientación universitaria	Alternativa 2: Servicio de mentoría y mejoramiento de la cobertura de la orientación universitaria a través de la Plataforma Virtual MentorMeUp
A2: Presentar a las universidades resultados de la investigación sobre la percepción de sus alumnos respecto de la deficiencia de los servicios de intermediación laboral	A2: Presentar a las universidades resultados de la investigación sobre la percepción de sus alumnos respecto de la deficiencia de los servicios de intermediación laboral
A3-A8: Capacitar a los profesionales encargados de los servicios de orientación laboral en la universidad, formar mentores universitarios	A6-A8: Ampliar la cobertura de los servicios de orientación a través de herramientas virtuales con mentores nacionales y extranjeros
A9: Desarrollar acciones para orientación vocacional (talleres, herramientas)	A9: Desarrollar acciones para orientación vocacional (talleres, herramientas)
A10: Implementar <i>workshops</i>	A10: Implementar <i>workshops</i>
A11: Desarrollar actividades de mentoría corporativa (<i>shadowing</i> empresarial)	A11: Desarrollar actividades de mentoría corporativa (<i>shadowing</i> empresarial)
A12: Hacer visitas a empresas para experimentación en el lugar de trabajo	A12: Hacer visitas a empresas para experimentación en el lugar de trabajo
A13: Desarrollar actividades de conexión entre universitarios y profesionales de altas cualidades en carreras afines a nivel mundial	A13: Desarrollar actividades de conexión entre universitarios y profesionales de altas cualidades en carreras afines a nivel mundial
A14: Desarrollar acciones de orientación para gestionar y planificar actividades y tiempo para lograr objetivos.	A14: Desarrollar acciones de orientación para gestionar y planificar actividades y tiempo para lograr objetivos.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Aunque el componente diferencial (en negritas en ambas columnas) de las alternativas se detalla más adelante, se debe señalar que se propone: o utilizar los recursos de las universidades, a través de la capacitación de los funcionarios encargados de la orientación laboral, o en su defecto, la preparación de docentes designados para que realicen funciones como mentores o, ampliar la cobertura de orientación/introducir el servicio de mentoría a través de una plataforma de alto alcance e impacto, como se señala más adelante, tomando como ejemplo otras plataformas virtuales que se utilizan también con la misma finalidad en diferentes países. Se propone el marco lógico para ambas alternativas, para revisarlo, ver el anexo 8.

2.2.2 Descripción de los componentes del servicio

a) Sensibilización a universidades y otros programas de inclusión social relacionados

A través de este componente, se pretende colocar en agenda la urgencia de la formación de habilidades blandas para el trabajo, sobre todo en jóvenes que tienen menores oportunidades por su condición socioeconómica. En ese sentido, se plantea presentar los resultados claves del diagnóstico de esta investigación y además solicitar la colaboración de los aliados para aplicar el cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría, de modo tal que se actualicen sus resultados y la muestra resulte representativa, a diferencia de la aplicación piloto del cuestionario. Mentor Perú ya ha trabajado con algunas empresas que, dentro de sus actividades de responsabilidad social corporativa, decidieron contribuir para mejorar las brechas educativas a nivel de educación básica en el nivel secundario, de la misma forma se convocaría también a empresas que estén interesadas en este servicio con otro público objetivo: jóvenes universitarios en condición de pobreza.

b) Diseño de componentes del servicio y materiales

De acuerdo con las percepciones de los jóvenes que se han recogido en el cuestionario, la experiencia de Mentor Perú y la revisión de experiencias internacionales se proponen los siguientes canales, plazos y contenido:

Los jóvenes manifiestan que preferirían un programa de mentoría que dure entre 6 meses y 1 año. Se propone un servicio de 7 meses, a razón de una sesión de 1,5 horas al mes, adicionando otras actividades para un total de 11 sesiones. Ahora bien, en la Alternativa 1, se plantea manejar sesiones presenciales y virtuales a través de los canales que ya usa Mentor Perú; actualmente, a través de algunas herramientas de *streaming* como Skype, Zoom o Google calls. Mientras que el componente virtual sería el que se use por excelencia en la Alternativa 2, pues se piensa implementar una plataforma denominada MentorMeUp, como se detalla más adelante.

Respecto a los contenidos, tomando en cuenta las habilidades blandas que los jóvenes valoran más para el empleo y que consideran que la universidad no ha fortalecido adecuadamente y tomando también en cuenta la información que proporcionan los empleadores, se propone lo siguiente, que además tomará como elemento transversal un enfoque de género, pues como revela el diagnóstico, las carencias son mayores en el grupo de mujeres:

Módulo I - Orientación vocacional

- ¿Estoy en el camino correcto?
- ¿Cómo reencaminar mi futuro profesional?

Módulo II - Inteligencia emocional

- Importancia de la inteligencia emocional en el mundo laboral.
- Cómo incorporar ejercicios de bienestar en la vida laboral.
- Equilibrio mundo laboral y personal.
- Expresión y reconocimiento de las emociones.
- Cómo desarrollar inteligencia emocional.

Módulo III - Comunicación eficaz y solución de problemas

- Evaluar y conocer tipos de comunicación.
- Evaluar y fortalecer habilidades de comunicación escrita y oral.
- Identificar situaciones de conflicto y desarrollar estrategias rápidas de solución.
- Solución de casos.

Módulo IV - Liderazgo y trabajo en equipo

- Definición e importancia de las habilidades blandas para el líder.
- Tipos de liderazgo.
- Identificación del estilo de liderazgo del aprendiz y mentor.
- Ejercicios para desarrollar liderazgo.
- Cómo ser parte de un equipo y cómo guiarlo.

Módulo V - Marca personal

- ¿Qué es la marca personal y cómo nos diferencia en el mercado laboral?
- Comenzar a pensar en uno mismo como una marca.
- Ser responsable y cuidar presencia en canales *on-line*.
- El emprendedor y el intraemprendedor (algunas herramientas).
- Involucrarse en actividades extra curriculares o de impacto en la comunidad.

Los materiales se adecuarán a cada sesión con el apoyo del coordinador de contenidos.

Estos módulos están organizados en sesiones de 1,5 horas por mes y se complementarán con actividades adicionales, llegando a realizarse 11 horas de mentoría.

c) Ejecución de las sesiones de mentoría

Ambas alternativas proponen una serie de sesiones, 11 horas en total en un periodo de 7 meses con seguimiento de su cumplimiento y con particularidades de presenciales y virtuales en cada caso.

d) Formación de mentores universitarios

La Alternativa 1 contempla la formación de mentores como componente diferenciador, la propuesta es capacitar a quienes se encargan de los servicios de orientación en la universidad y a algunos docentes, para que puedan realizar sesiones de mentoría con los jóvenes universitarios.

Dentro de su *expertise*, Mentor Perú se encarga también de entrenar a profesionales para convertirse en mentores, esta alternativa utilizaría los propios recursos de la universidad. Para esto, se desarrollarán talleres de preparación de mentores, adaptando los contenidos de las guías que maneja Mentor Perú. De acuerdo con las percepciones de los jóvenes y la experiencia de Mentor Perú, de preferencia se buscará profesionales con las siguientes características:

- Que tengan afinidad con la línea profesional de los aprendices.
- Que tengan buena experiencia profesional.
- De preferencia que tengan experiencia internacional.

Al ser limitados los recursos de la universidad, esta alternativa contemplaría algunas sesiones individuales (por limitaciones de alcance y presupuesto) y varias sesiones grupales.

e) Desarrollo de Plataforma MentorMeUp

Este componente es el diferenciador en la Alternativa 2 y marca una importante distinción en los procesos regulares de Mentor Perú, y es que a nivel mundial, este tipo de servicios suelen realizarse a través de una plataforma virtual elaborada *ad hoc* para estos procesos. El *e-mentoring* o mentorización electrónica es utilizado a nivel mundial por su gran alcance e impacto. Los primeros programas se realizaron por correo electrónico para conectar mentores y aprendices, uno de ellos se dio en 1990 en Canadá, donde profesores experimentados daban soporte *on-line* a otros maestros y alumnos, quienes nunca se conocieron en un contexto presencial (Miller 2002). Para proponer esta plataforma se revisaron otras páginas web y aplicativos con contenido y funciones similares; puede optarse por adaptar estas herramientas o hacer una nueva, dependerá de la evaluación financiera que se realice (ver el anexo 9).

La idea, con esta plataforma, es automatizar los procesos de *matching* o emparejamiento de mentores y aprendices de acuerdo con sus afinidades y complementariedades a través de algoritmos, poniendo a disposición los materiales para mentores y aprendices y desarrollar las sesiones de mentoría, todas en un aula virtual. Con este componente, sería posible tener un mayor alcance y contactar a los aprendices con mentores de todo el mundo. Para esto, en coordinación con el equipo de Mentor Perú, se han diseñado los elementos que debería tener esta plataforma con la idea de lanzar y validar un prototipo. Ver el anexo 10.

f) Experiencias en empresa

Para ambas alternativas, la experimentación en el lugar de trabajo se considera un elemento importante, es por eso que este componente plantea alianzas con distintas empresas, que pueden ser las mismas que contraten el servicio de mentoría, dentro de sus actividades de responsabilidad social, para permitir que los aprendices realicen distintas actividades en sus empresas como por ejemplo:

- **Visitas:** con la finalidad de conocer la dinámica de la empresa, algunos de sus ambientes, procesos y personal involucrado en el área de profesionalización del aprendiz.
- **Job shadowing:** denominado también período de observación profesional, es una de las técnicas que se usa para incorporar a nuevos trabajadores en las empresas. La idea es pasar un período breve de tiempo con un experto en el puesto para observar su trabajo diario.
- **Workshops** empresariales: esta es una actividad que ya realiza Mentor Perú, la idea es convocar a un grupo de aprendices en un espacio para que intercambien ideas con profesionales de alto potencial, relacionados a su rama profesional.

g) Evaluación

Como componente final para ambas alternativas se evaluarán los resultados parciales y finales del servicio. Además, se evaluará la ejecución presupuestaria y las metas de rentabilidad del servicio.

2.2.3 Flujo de procesos y contenidos propuestos para el nuevo servicio de mentoría

Ambas alternativas, antes de ser evaluadas, tienen procesos comunes, como se observa también en sus componentes, con uno que los diferencia.

Gráfico 34. Propuesta del flujo de procesos y actores del servicio de mentoría para jóvenes universitarios en condición de pobreza y en tránsito al empleo



** La alternativa 1, involucra capacitar a funcionarios y/o docentes de la universidad para que ejerzan roles como mentores

Fuente: Elaboración propia 2019.

- **Sensibilización y convocatoria:** en este proceso, mantendríamos las actividades que ya realiza Mentor Perú para sus otros servicios. La asociación cuenta con una base de más de 200 mentores alrededor del mundo, 50% de los cuales son mujeres y además un porcentaje mayoritario de mentores del sector STEM, que es el acrónimo para designar las disciplinas académicas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Estos mentores han sido seleccionados sobre la base de su perfil y credenciales académico-profesionales, así como por sus experiencias previas en procesos de mentoría, sea como aprendices o mentores. Así, la trayectoria de peruanos que trabajan y viven en otros países enriquece la relación y oportunidades del aprendiz para su desempeño académico y futuro laboral. El proceso de sensibilización y convocatoria, en ambos casos, significa realizar la invitación a mentores de Mentor Perú, de acuerdo con los perfiles de los nuevos aprendices, o invitar a nuevos profesionales interesados en realizar la mentoría y cuyos perfiles se adecúen al modelo de mentoría.

Se invitaría a un grupo de interesados para ser parte del grupo de mentores y se presentaría el programa, comentando el objetivo, herramientas y tiempo de trabajo, para luego hacer una selección de los profesionales más adecuados de acuerdo con los perfiles de los aprendices. Este mismo procedimiento se realiza con los aprendices.

En el caso de la Alternativa 1, la convocatoria se realizaría entre los docentes o funcionarios que la universidad determine.

- Selección de actores, mentores y aprendices: una vez que se tiene el interés de participar en el proyecto, se procedería a depurar los perfiles de mentores y aprendices, considerando sobre todo los perfiles y habilidades requeridas para ser mentores y disposición de los aprendices; se toma en consideración los siguientes criterios:
 - 1) Posición actual que desempeña.
 - 2) Áreas de *expertise*.
 - 3) Perfil académico: pregrado y posgrado.
 - 4) Fortalezas requeridas y/o áreas de mejora: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, manejo de situaciones de crisis, resolución de problemas, resiliencia, organización efectiva de actividades.
 - 5) Si participó o no en proyectos de impacto social.
 - 6) La motivación por la que desea ser mentor.
 - 7) Características personales y actitudes: las que valora y las que descarta.
 - 8) *Hobbys*.
- *Matching* o emparejamiento: es el proceso más importante, pues del adecuado emparejamiento entre mentores y aprendices dependerá el éxito de la relación y el logro de los objetivos de cada proyecto. Para realizar adecuadamente el emparejamiento, se seguiría este procedimiento: se aplicaría un cuestionario para mentores y otro para aprendices, una vez que se tienen las respuestas de ambos cuestionarios, se procedería a realizar un análisis manual para emparejar a los actores más afines.
- Preparación de mentores y compromiso de aprendices: se pondría a disposición de los mentores un “*handbook*” o guía del mentor que cuenta con el siguiente contenido:
 - 1) Introducción de los servicios de mentoría.
 - 2) El contexto de los aprendices.
 - 3) Información general para la mentoría: diferencia entre mentor y *coach*, tipos de mentoría.
 - 4) La relación mentor-aprendiz: perfil del buen mentor y aprendiz, qué deben evitar mentor y aprendiz, fracaso y éxito de la relación de mentoría, etapas de la relación de mentoría.
 - 5) Medición y retroalimentación.
 - 6) *Toolkit* o caja de herramientas: videos, libros que son útiles para enriquecer las sesiones de mentoría.

Se alcanzaría también una guía de las sesiones, el mentor de Mentor Perú tiene libertad para poder incorporar contenido y organizar cada una de sus sesiones. En caso que Mentor Perú prepare a nuevos mentores, se realizaría un primer taller presencial de sensibilización y contenidos, y se entrega también el “*handbook*” que se ajusta de acuerdo con el perfil de la relación mentor-aprendiz. Además de preparar a los mentores, sería importante sensibilizar a los aprendices respecto al contenido del programa para lograr su compromiso y esfuerzo.

2.2.4 Cronograma de actividades

Este servicio de mentoría para jóvenes universitarios en condición de pobreza en tránsito al empleo, se hará operativo a través de acciones, actividades y tareas. El servicio está pensado para ejecutarse anualmente, con una operación de las sesiones de mentoría de 7 meses (11 sesiones de mentoría) y operaciones de planificación y evaluación en 5 meses. Se ha considerado un horizonte de cinco años, con ciclos anuales de actividades (ver los anexos 11 y 12).

Capítulo V. Viabilidad económica de la propuesta de gestión

Como se ha detallado en el capítulo anterior, centraremos la propuesta en Lima. Una vez identificado el problema y sus aristas a través del diagnóstico, y las alternativas de solución que tienen relación con el problema central son técnicamente posibles y pertinentes y que además corresponden a las competencias de la institución, este capítulo pretende estimar la población que será atendida con el servicio, definir el horizonte de evaluación de las alternativas planteadas, así como el análisis de la demanda y oferta, el balance oferta-demanda y el planteamiento técnico (definición de recursos) de las alternativas de solución.

Además, se presentarán las unidades de medida de los costos del servicio y de sus beneficios. Este capítulo servirá como insumo a Mentor Perú para realizar la evaluación costo-beneficio o costo-efectividad, para ello, este trabajo pone a disposición los términos de referencia para la contratación del servicio especializado para evaluar la viabilidad económica del servicio de mentoría para fortalecer habilidades blandas para el empleo de estudiantes universitarios en condición de pobreza en el departamento de Lima.

Las siguientes secciones describen los criterios y cálculos utilizados para determinar la demanda del proyecto con un horizonte de cinco años (periodo 2019-2024).

1. Estimación de la población de referencia, potencial y efectiva

De acuerdo con Beltrán y Cueva (2015: 55), la población de referencia «...es la población total del área o áreas geográficas donde se produce o verifica el problema planteado previamente». Para efectos del presente trabajo, la población está conformada por la población de Lima.

La población potencial «...es la población afectada directamente por el problema y, por lo tanto, la que potencialmente requerirá los bienes y/o servicios que provee el proyecto» (Beltrán y Cueva 2015: 57). En esta investigación, esa población está conformada por jóvenes universitarios en situación de pobreza en el departamento de Lima. Para ello, se empezó por calcular la población de jóvenes universitarios en Lima, tomando como base la información obtenida en forma directa del Ministerio de Educación (Sistema de Recojo de Información - SRI 2019), correspondiente a los años 2014 al 2016. La línea de tendencia mostró la siguiente fórmula:

$$y = 22748x + 496785$$

Esta fórmula permitió calcular la población de jóvenes universitarios en Lima para el periodo 2019-2024 (ver la tabla 21).

A continuación, se estimó la proporción de esa población que se encuentra en situación de pobreza. El estudio de Franco y Ñopo (2018) presenta información detallada sobre la tasa de población universitaria en la capital que presenta esa condición para el periodo 2008-2016. En este caso la línea de tendencia mostró la siguiente fórmula:

$y = 0,003x + 0,0261$

Esta fórmula también permitió determinar la tasa de jóvenes universitarios en situación de pobreza para el periodo 2019-2024 (ver la tabla 21).

Finalmente, se multiplicó la población universitaria de Lima por la tasa de pobreza con el fin de determinar la población potencial del proyecto, es decir, la cantidad de jóvenes universitarios que se encuentran en situación de pobreza en el periodo 2019-2024 (ver la tabla 21).

Tabla 21. Cálculo de la población potencial en Lima, 2019-2024

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Universitarios (a)	633.273	656.021	678.769	701.517	724.265
Tasa de pobreza (b)	6%	7%	7%	7%	7%
Población potencial (a) x (b)	39.326	42.707	46.224	49.878	53.668

Fuente: Elaboración propia 2019.

La población efectiva es «...la población afectada por el problema que, además, demanda bienes y/o servicios similares a los que serán ofrecidos por el proyecto» (Beltrán y Cueva 2015: 58). Para determinar esta población, se tomó como base a una de las variables de la Encuesta Nacional de Universidades y Egresados Universitarios (INEI 2014), la cual reporta la cantidad de egresados universitarios en situación de pobreza en Lima que no trabajaron en lo que estudiaron cuando egresaron de la universidad. Esta variable es pertinente por cuanto explica, entre otros factores, una mala decisión al momento de seleccionar la carrera o insuficientes herramientas de empleabilidad para optar por un mejor empleo relacionado a la carrera que los jóvenes han estudiado; ambos factores pueden mejorar si están acompañados por orientación adecuada, entre otros.

De acuerdo con la encuesta, del total de egresados universitarios en situación de pobreza en Lima Metropolitana, el 8,17% no trabajaron en lo que estudiaron. Debido a que solo se ha realizado una encuesta que incorpore esa variable, se utilizó este mismo porcentaje para las proyecciones. En consecuencia, la población efectiva del proyecto resultó de multiplicar la población potencial por la tasa antes mencionada, generando la siguiente proyección (ver la tabla 22).

Tabla 22. Cálculo de la población efectiva en Lima, 2019-2024

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Población potencial (a)	39.326	42.707	46.224	49.878	53.668
Tasa de no trabajo en lo estudiado (b)	8%	8%	8%	8%	8%
Población efectiva (a) x (b)	3.213	3.490	3.777	4.076	4.385

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Estimación de la demanda, oferta y brecha

La demanda efectiva sin proyecto se refiere a «...los bienes y/o servicios (similares a los que ofrecerá el proyecto), que son demandados en la situación sin proyecto [calculados] a partir de la población efectiva sin proyecto [...] y considerando la intensidad de uso de cada persona» (Beltrán y Cueva 2015: 62). Para el presente proyecto, se ha calculado que las unidades de servicio corresponden a las horas de mentoría a ofrecer a los universitarios. El número óptimo de horas de mentoría para cada beneficiario del proyecto es de 11 horas. En consecuencia, la demanda efectiva sin proyecto resulta de calcular la población efectiva por el número de horas de mentoría por cada universitario (ver la tabla 23).

Tabla 23. Cálculo de la demanda efectiva sin proyecto en Lima Metropolitana, 2019-2024

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Población efectiva (a)	3.213	3.490	3.777	4.076	4.385
Horas de mentoría (b)	8%	8%	8%	8%	8%
Demanda efectiva sin proyecto (a) x (b)	35.348	38.386	41.548	44.832	48.239

Fuente: Elaboración propia 2019.

La oferta sin proyecto comprende la porción de bienes y servicios «...que pueden ser cubiertos por otras instituciones u otros proyectos, sean públicos o privados» (Beltrán y Cueva 2015: 66). Para la determinación de la oferta también se ha empleado una variable de la Encuesta Nacional de Universidades y Egresados Universitarios (INEI 2014), aquella que reporta la cantidad de egresados universitarios que recibieron el servicio de la oficina de orientación laboral de sus universidades. La pertinencia de esta variable se debe a que la oficina de orientación laboral es la encargada de fortalecer algunas de las habilidades para el empleo de los estudiantes, entre ellas, las habilidades blandas, así como ofrecer los servicios de intermediación laboral con las empresas. Según los datos de la encuesta, del total de egresados universitarios en condición de pobreza, solo el 19,84% ha recibido esa orientación en sus respectivas universidades. Esta proporción fue utilizada en todas las proyecciones dado que la encuesta se hizo una sola vez. Adicionalmente, se ha calculado que el número de reuniones

de orientación laboral en esas oficinas es de aproximadamente 1 por cada universitario. Sobre esa base, la oferta sin proyecto para el periodo 2019-2024 resultó de multiplicar la población efectiva por la tasa de asistencia al servicio de orientación laboral en las universidades por el número de sesiones de mentoría por universitario (ver la tabla 24).

Tabla 24. Cálculo de la oferta sin proyecto en Lima, 2019-2024

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Población efectiva (a)	3.213	3.490	3.777	4.076	4.385
Tasa de recepción de orientación laboral (b)	20%	20%	20%	20%	20%
Población que accede al servicio (a) x (b)	638	693	750	809	870
Número de mentorías (c)	1	1	1	1	1
Oferta sin proyecto (a) x (b) x (c)	638	693	750	809	870

Fuente: Elaboración propia 2019.

Finalmente, la brecha oferta-demanda implica restar la demanda efectiva sin proyecto menos la oferta sin proyecto (ver la tabla 25):

Tabla 25. Cálculo de la brecha oferta-demanda en Lima, 2019-2024

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda efectiva sin proyecto (a)	35.348	38.386	41.548	44.832	48.239
Oferta sin proyecto (b)	638	693	750	809	870
Brecha oferta-demanda (a) – (b)	34.710	37.694	40.798	44.023	47.368

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Planteamiento técnico: definición de los recursos

De acuerdo con los análisis precedentes, se observa que la brecha oferta-demanda es ascendente, la evaluación económica deberá considerar esta población para realizar los cálculos, para esto se definen distintos recursos con especificaciones para ambas alternativas. Ver los anexos 13 y 14.

4. Evaluación económica

Una vez definidas las unidades de los costos de ambas alternativas, se hace un análisis para determinar cuáles serían los beneficios directos de ambas alternativas. Beltrán y Cueva señalan que como los beneficios sociales son difíciles de medir, se propone el uso de dos metodologías al respecto: el costo-beneficio, que propone procedimientos de valorización de los beneficios identificados, con el propósito de establecer medidas de rentabilidad social a través de la monetización, y el costo-efectividad, que «...se emplea cuando la estimación monetaria de los beneficios del proyecto no es viable, por lo que se identifican y cuantifican indicadores de impacto y/o resultado asociados con los diferentes beneficios que el proyecto pueda generar [rentabilidad]» (2015: 151).

A continuación, se proponen algunos beneficios que deberán ser tomados en cuenta por el servicio de evaluación que se contrate, los que son también parte de estos términos de referencia que pueden revisarse en el anexo 15.

Tabla 26. Beneficios monetizables y no monetizables del programa de mentoría para la evaluación económica

Beneficios monetizables (ACB)	Beneficios no monetizables (ACE)
<p>Tasa del retorno de la educación: Yamada <i>et al.</i> (2011): El ingreso laboral se relaciona con los años de educación. A través de estimaciones paramétricas (Ecuación de Mincer) y no paramétricas se obtiene el impacto de un año de educación adicional sobre los salarios. Así, el retorno o incremento del salario de estudiantes que concluyen un año más de educación superior universitaria, se detalla así:</p> <p>Universidad privada:</p> <ul style="list-style-type: none">Mincer: 17,9%No paramétrica: 11,5% <p>Universidad pública:</p> <ul style="list-style-type: none">Mincer: 15,2%No paramétrica: 16,2% <p>Como se ha evidenciado en capítulos anteriores, la mentoría tiene una incidencia en la reducción de la deserción universitaria, en ese sentido, el cálculo de este beneficio puede ser importante, tomando en consideración la culminación de los últimos semestres académicos.</p> <p>Reducción de niveles de subempleo y empleo informal (beneficios laborales).</p>	<p>Este tipo de evaluación solo es posible en alternativas de proyectos con resultados o metas similares. De acuerdo con Beltrán y Cueva (2015), los indicadores que se diseñan para realizar esta evaluación son de efectividad, de eficacia y de eficiencia, y deberán ser tomados en consideración los siguientes:</p> <p>Indicadores de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none">Incremento de los niveles de empleabilidad de los egresados universitarios en condición de pobreza.Incremento de los niveles de satisfacción de empleadores con su fuerza laboral a nivel de capacidades socioemocionales.Incremento de niveles de permanencia y ascenso laboral de jóvenes egresados universitarios en condición de pobreza.Mejora de los niveles de ingresos de jóvenes egresados universitarios en condición de pobreza en su primer empleo. <p>Indicadores de eficacia:</p> <ul style="list-style-type: none">Número de jóvenes que mejorarán sus habilidades blandas para el empleo al culminar el servicio.Reducción de los tiempos de búsqueda de empleo al egresar de la universidad.Mayor porcentaje de satisfacción de jóvenes en sus empleos.Mejor rentabilidad para Mentor Perú por los servicios de mentoría vendidos. <p>Indicadores de eficiencia o ejecución: Costo total del servicio de mentoría: Para ambas alternativas, número de mentores adscritos a los servicios, número de nuevos mentores capacitados, número de servicios vendidos, número de sesiones de mentoría realizadas, número de aprendices adscritos.</p> <ul style="list-style-type: none">Para Alternativa 1: Capacitación de orientadores universitarios como mentores.Para Alternativa 2: Plataforma virtual.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Las características sociodemográficas relacionadas al empleo de los egresados universitarios varían por estrato socioeconómico, luego por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad. La mayoría de jóvenes en condición de pobreza son mujeres. Un 13 % está en Lima. El mayor porcentaje de los jóvenes en condición de pobreza está en universidades públicas. Las desventajas en empleo e ingresos son mayores para las mujeres y en universidades al interior del país y públicas. El porcentaje mayoritario que recibe los menores ingresos está en Lima, con un 38,3%. Las condiciones de empleo de los estratos D/E son las peores, los niveles de empleo informal son mayores en Lima, un 55% no tuvo beneficios en su primer empleo.
- Existen diferencias respecto a las motivaciones para los estudios superiores en función del estrato socioeconómico, luego por género, lugar de residencia y tipo de universidad. Los jóvenes de los estratos D/E eligieron estudiar en la universidad también por motivos de accesibilidad –cercanía a domicilio– y porque era la única opción que tenían de acuerdo con sus posibilidades. Con los estudios superiores universitarios, los jóvenes buscaron la realización profesional y encontrar un mejor empleo. Los jóvenes pobres, interrumpen sus estudios –Lima, 59%–, sobre todo por motivos económicos y de trabajo, entre varones, mientras que los motivos familiares son más fuertes entre mujeres. Tampoco se titulan, los varones señalan que es por falta de tiempo, también este es el principal motivo en la universidad pública y, además, todos señalan que hay dificultades económicas. Los jóvenes no están conformes con su plan de estudios, sobre todo los estratos D/E. Sobre sus aspiraciones a futuro, la mayoría de los estratos D/E no hace un posgrado, sin embargo, anhelan hacerlo. La mayoría refiere que lo necesita para profundizar conocimientos, superar falencias del pregrado y mejorar remuneraciones. La mayoría de los jóvenes en condición de pobreza, a diferencia de otros estratos, quiere cambiar de empleo, sobre todo para mejorar sus niveles de ingresos (88% en Lima) y trabajar en la carrera aprendida.
- Existen diferencias en la percepción de la calidad de los servicios de orientación recibidos en función del estrato socioeconómico y luego del género, procedencia y tipo de universidad. Todos los estratos han recibido orientación universitaria previa, sin embargo, la participación de los estratos D/E en estas actividades es menor. Los egresados de universidades públicas tienen menos acceso a este tipo de actividades. Los jóvenes de todos los estratos usan en mayor medida a familiares y amigos para conseguir empleo, más los que tienen condición de pobreza. Casi nadie, en ningún estrato, ha conseguido empleo o ha recibido orientación de la bolsa de trabajo de la universidad, esto es más alarmante al interior del país.

- Existen diferencias en la percepción de las necesidades de orientación según estrato socioeconómico, luego por género, procedencia y tipo de universidad. Algunos estudiantes y egresados resaltan que los aspectos relacionados a la búsqueda de empleo y las habilidades blandas necesitan de mayor orientación en la universidad; las mujeres se preocupan más por estos aspectos. La mayor parte de algunos estudiantes y egresados está poco o regularmente satisfecho con la orientación que recibieron en la universidad, más satisfechos están en la universidad privada y regularmente satisfechos en regiones. Un 21% está nada satisfecho en Lima.
- Existe diferencia en la valoración de habilidades blandas y duras por estrato socioeconómico, luego por género, residencia y tipo de universidad. Los jóvenes valoran las habilidades blandas por sobre las duras, aunque la diferencia es menor, consideran que estas habilidades son necesarias para el ejercicio de su profesión y no han sido suficientemente trabajadas en la universidad. Existe una diferencia entre la percepción de las habilidades necesarias y adquiridas para el ejercicio profesional de jóvenes. Los jóvenes consideran que los empleadores valoran las habilidades duras y blandas por igual.
- Existe un desfase entre la oferta y demanda laboral y un aspecto importante es la carencia de habilidades blandas. A diferencia de otros estratos, en el D/E un 20% no trabajó en lo que estudió cuando egresó de la universidad, y dentro de este grupo, en mayor porcentaje, las mujeres, los estudiantes de otras regiones y los de universidades públicas. Por otro lado, los empleadores manifiestan que existe una clara brecha entre oferta y demanda laboral, casi el 100% reporta que su personal carece de habilidades socioemocionales.
- Existe una necesidad de orientación específicamente relacionada al fortalecimiento de habilidades blandas para el empleo. Los jóvenes lo necesitan más en regiones y en universidades públicas, sin embargo, en Lima, un 43% considera que la orientación es bastante conveniente.
- Existen diferencias en las preferencias para un servicio de mentoría para orientación universitaria por estrato socioeconómico, luego por género, residencia y tipo de universidad. La mayoría de algunos estudiantes y egresados en condición de pobreza, nunca tuvo un mentor, y de los que sí tuvieron uno, los varones tuvieron una mejor experiencia; de igual forma, los estudiantes universitarios de la universidad pública valoraron más su contribución.

2. Recomendaciones

- Se sugiere poner a disposición de autoridades, universidades, organizaciones y empresas pertinentes los resultados de esta investigación con el objetivo de evidenciar, de manera más específica, las percepciones de los jóvenes respecto de su formación profesional en habilidades blandas.

- Se sugiere tomar en consideración las dos alternativas planteadas para ser evaluadas de acuerdo a su viabilidad económica e impacto.
- Se sugiere usar el instrumento diseñado para la investigación original Cuestionario para Medir las Percepciones sobre Necesidades y Aspiraciones en Procesos de Mentoría, cuyos resultados de aplicación piloto están en esta investigación, con el objetivo de contar con información específica que sea representativa, coordinando con instituciones como PRONABEC, Beca 18 o universidades que identifiquen a alumnos que cumplan con los criterios de inclusión de esta investigación.
- Una vez realizada la evaluación financiera correspondiente, se sugiere iniciar con un proyecto piloto que permita validar la herramienta de *e-mentoring* MentorMeUp, de ser seleccionada como la más costo-efectiva o costo-eficiente.

Bibliografía

- Alonso García, Miguel A., Calles Doñate, Ana M. y Sánchez Ávila, Carmen (2012). *Diseño y desarrollo de programas de mentoring en organizaciones*. Málaga: Editorial Síntesis.
- Allen, T. & Eby, L. (2007). *The Blackwell Handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach*. Malden: Blackwell Publishing, 397-419.
<<http://dx.doi.org/10.1111/b.9781405133739.2007.00024.x>>
- Álvarez, V. (2002). *La orientación en los centros universitarios como indicador de calidad*. Revista Científica Electrónica @gora digit@l, 2. Huelva: Grupo de Investigación @gora. Departamento de Educación.
- Álvarez, V. & García, C. (1997). *Orientación vocacional de jóvenes con necesidades especiales: un programa de transición a la vida adulta*. Madrid: Ed. EOS
- Álvaro, J. L., Garrido, A. y Torregosa, J. R. (1996). *Psicología Social Aplicada*. España: Ed. McGraw- Hill.
- Ames, P. (2002). *Para ser distintos, para ser iguales. Educación, escritura y poder en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Lima: APEIM.
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa S. y Vargas, J. (2012). *Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. FCE.
- Bausela, E. (2004). *Detección de necesidades en el proceso de planificación de un servicio de orientación psicológica en el contexto de la Universidad de León (segundo estudio piloto)*. Huelva: Revista Educación Universidad de Huelva.
- Barbetti, P., Pozzer, J. A. y Sobol, B. (2014). “Situación laboral de los jóvenes en el Gran Resistencia y Corrientes, Argentina, en el período 2010-2013”. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. Corrientes, UNNE, (13), 148-173.
<<http://repositorio.unne.edu.ar/handle/123456789/440>>
- Beltran, A. y Cueva, H. (2015). *Evaluación social del proyecto para países en desarrollo*. Lima. Universidad del Pacífico.
- Benavides, M. (2004). *Educación y estructura social en el Perú. Un estudio acerca del acceso a la educación superior y la movilidad intergeneracional en una muestra de trabajadores urbanos*. Lima: GRADE.
- Benavides, M. y Etesse, M. (2012). *Movilidad educativa intergeneracional, educación superior y movilidad social en el Perú: evidencias recientes a partir de encuestas de hogares*. Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima: GRADE.

- Bozeman, B. & Feeney, M. K. (2007). "Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique". *Administration & Society*, 39 (6): 719-739.
- Breen R. y Jonsson, O. (2007). "Explaining Change in Social Fluidity: Educational Equalization and Educational Expansion in Twentieth-Century Sweden". *American Journal of Sociology*. Chicago.
- Breen, R. y Jonsson, O. (2000). "Analyzing educational careers: a multinomial transition model". *American Sociological Review*, 65 (5): 754-772
- Bruce, M. y Bridgeland, J. (2014). *The Mentoring Effect: Young People's Perspectives on the Outcomes and Availability of Mentoring*. Washington D.C.: Civic Enterprises with Hart Research Associates for MENTOR: The National Mentoring Partnership. <https://www.mentoring.org/images/uploads/Report_TheMentoringEffect.pdf>
- Byrne, M. y Flood, B. (2005). "A study of accounting students' motives, expectations and preparedness for higher education". *Journal of Further and Higher Education*, 29(2): 111-124.
- Carr, R. (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio*. Victoria: Peer Resources. <<https://docplayer.es/12510678-Alcanzando-el-futuro-el-papel-de-la-mentor-a-en-el-nuevo-milenio-agosto-de-1999-alcanzando-el-futuro-el-papel-de-la-mentor-en-el-nuevo-milenio.html>>
- Castellano, F. (1995). *La orientación educativa en la Universidad de Granada. Evaluación de necesidades*. Granada: Servicio de publicaciones de la Universidad de Granada.
- CEPAL (2010). "La educación frente a la reproducción intergeneracional de la desigualdad y la exclusión: situación y desafíos en América Latina". En: *Panorama Social de América Latina 2010*. Santiago: CEPAL
- Chacaltana, J. (2005). *Programas de empleo en el Perú: racionalidad e impacto*. Lima: CEDEP.
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 2nd or 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications (CR).
- Cueto, S. (2002). *Factores predictivos del rendimiento escolar, deserción e ingreso a educación secundaria en una muestra de estudiantes de zonas rurales del Perú*. Lima: CIES.
- Degregori, C. (1986-2014). "Del mito de Inkarrí al mito del progreso". *Socialismo y participación*. Serie Diversidad Cultural 3, Cusco, Fondo Editorial Ministerio de Cultura.
- DuBois, L., Portillo, N., Rhodes, J., Silverthorn, N. y Valentin, J. (2011). "How Effective Are Mentoring Programs for Youth? A Systematic Assessment of the Evidence". *Psychological Science in the Public Interest*, 12(2): 57-91. Association for Psychological Science. <<https://www.rhodeslab.org/files/DuBoisetMeta.pdf>>

- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). "Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals". *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267.
- El Comercio (2017). "CCL: Hay casi medio millón de jóvenes desempleados, la tasa más alta en 10 años". *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 06/09/2017. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-hay-medio-millon-jovenes-desempleados-tasa-alta-10-anos-noticia-456093>>
- Erazo, Fabiola (2017). "El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México". *Revista RAITES. Número especial. Estrategias de gestión implementadas en las organizaciones educativas*, Vol. 3. N° 6, 51-68. <<http://www.itc.mx/ojs/index.php/raites/article/view/719/666>>
- Erickson, L., McDonald, S. y Elder, G. (2009). *Informal Mentors and Education: Complementary or Compensatory Resources*. Washington D.C.: American Sociological Organization.
- Franco, A. y Ñopo, H. (2018). *Ser Joven en el Perú: Educación y Trabajo*. Serie Avances de Investigación Empleo, productividad e innovación. 37. Lima: GRADE.
- García, J. & González, D. (1992). *Evaluación e informe psicopedagógico. Una perspectiva curricular*. Madrid: Editorial EOS.
- Guerrero, G. (2013). *¿Cómo afectan los factores individuales y escolares la decisión de los jóvenes de postular a educación superior? Un estudio longitudinal en Lima, Perú*. Lima: GRADE.
- Hayden, Martin y Carpenter, Peter (1990). "From school to higher education in Australia". *Higher Education*, 20(2), 175-196.
- Heinz, W. (2000) *Vocational socialisation and competence development: the historical dimension*. Luxemburgo: Cedefop.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: MacGraw-Hill.
- Herrera, J. (2001). *La pobreza en el Perú 2001. Una visión departamental*. Lima: INEI-IRD.
- INEI (2018). *Indicadores de Educación por Departamentos 2007-2017 en base a ENAHO*.
- INEI (2017). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*.
- INEI (2014). *Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades*.
- Jiménez, M. y Villafañe, A. (2008). "Necesidades psicosociales de los estudiantes que han recibido servicios del Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil (DCODE) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras". *Cuaderno de investigación en la educación*, 23: 193-209. Río Piedras: Universidad de Puerto Rico.

- López-Turley, R., Santos, M. y Ceja, Cecilia (2007). "Social origin and college opportunity expectations across cohorts". *Social Science Research*, 36 (3): 12-18.
- Manpower (2018). *Resolviendo la escasez de talento: construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes*. Lima: Manpower Group.
- Manzano, N. y Roldán, C. (2016). *Análisis de necesidades de orientación del estudiante de primer año en la Universidad Autónoma de Occidente*. Madrid: Revista Española de Orientación y Psicopedagogía.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Ed. Trillas
- Matus, Omar y Gutiérrez, Antonio (2015). *Habilidades blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile. Departamento de Tecnologías Industriales.
<https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._9_print_v2n1jint006-15_v3.0_0.pdf>
- McKillip, J. (1989). *Need Analysis. Tools for the Human Services and Education*. London: Sage Publ.
- Monescillo, M. (2000). *Evaluar para investigar y tomar decisiones. Diseño, experimentación y evaluación de un programa de orientación para enseñar y aprender a evaluar*. Huelva: Departamento de Educación de la Universidad de Huelva.
- Miller, Andrew (2002). *Mentoring: students and young people*. Londres: Falmer Press.
- Novick, M., Bartolomé, M., Bucenta, M., Miravalles, M. y Senén, C. (1998). *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales*. Montevideo: Cinterfor.
- Novella, Rafael, Alvarado, Alfredo, Rosas, David y González, Carolina (2019). *Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la Investigación Cuantitativa- Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá: Ed. de la U Bogotá.
- O'Dalaigh, C. (1998). *Work, Qualification and competences*. Presentación en la IVTO Conference: Education and Work. San Pablo.
- Pérez-Campanero, M. P. (2000). *Cómo Detectar las Necesidades de Intervención Socioeducativas*. Madrid: Ed. Narcea.
- Prieto Flores, O. y Feu Gelis, J. (2018). "¿Qué impacto pueden tener los programas de mentoría social en la sociedad? Una exploración de las evaluaciones existentes y propuesta de marco analítico". *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 31, 153-167. <DOI: 10.7179/PSRI_2018.31.12>.
- Prieto Flores, O. y Feu Gelis, J. (2017). "¿Qué impacto pueden tener los programas de mentoría social en la sociedad? Una exploración de las evaluaciones existentes y propuesta

- de marco analítico”. *Journal of Research in Social Pedagogy*. España. Universidad de Girona.
- Reimer, D. y Pollack, R. (2005). *The impact of social origin on the transition to tertiary education in West Germany 1983 and 1999*. Working Paper, 85. Mannheim: MZES.
 - Revista RAITES (antes Panorama Administrativo) (2017) *Estrategias de gestión implementadas en las organizaciones educativas 2017*. Número especial. 3 (6):31.
 - Rodríguez, M. L. (2002). *Hacia una nueva orientación universitaria. Modelos integrados de acción tutorial, orientación curricular y construcción del proyecto profesional*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
 - Rivera-Aguilera, G. (2018). “La construcción discursiva del joven trabajador: Un análisis crítico a los informes Tendencias Mundiales de Empleo”. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-14. <<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.cdjt>>
 - Rivera-Aguilera, G. (2016). *Gobernar a la juventud vulnerable: un análisis discursivo de las políticas de empleo juvenil en Chile*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
 - Sánchez, M. F. (2001). “La orientación universitaria y las circunstancias de elección de los estudios”. *Revista de Investigación Educativa*, 19, 1: 39-61.
 - Sánchez, M. F. (1998). “Las funciones y necesidades de la orientación en la Universidad. Un estudio comparativo sobre las opciones de universitarios y profesionales”. *Revista de Orientación y Psicopedagogía*, 9, (15), 87-106. Madrid.
 - Seifert, H. (2000). *Continuining vocational educational and training. Initial responses to trends in occupations and cualifications*. Luxemburgo: Cedefop.
 - Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE (2015). *Guías operativas 2015*. Programa Más Capaz, Ministerio del Trabajo y Previsión, Gobierno de Chile.
 - Todorov, T. (2000). *La conquista de América: el problema del otro*. México: Editorial Siglo XXI.
 - Singer, Marcos, Guzmán, Ricardo y Donoso, Patricio (2009). *Entrenando competencias blandas en jóvenes*. Santiago de Chile: Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- <http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competicencias_Blandas_en_Jovenes.Pdf>
- Sistema de Recojo de Información - SRI del Ministerio de Educación (2017). *Oferta Educativa Superior*. <<http://sistemas09.minedu.gob.pe/formulario/>>
 - Sobrado, L. y Ocampo, C. (1998). *Evaluación psicopedagógica y orientación educativa*. Barcelona: Editorial Estel.
 - Soler, R. (2003). *Mentoring: Estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Gestión2000.

- Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Tejada, J. (1999). “Acerca de las competencias profesionales”. *Revista Herramientas*: 2-13. Madrid.
- Tejedor, F. J. (1990). “Perspectiva metodológica del Diagnóstico y Evaluación de necesidades en el ámbito educativo”. *RIE. Revista de Investigación Educativa*, 8, (16): 15-37.
- Toscano, M. (2004). *Estudio sobre la orientación académica para el tránsito del Bachillerato a la Universidad de Huelva: diseño, aplicación y evaluación de un programa de orientación para el acceso a la universidad*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Valverde, A., Ruiz, C., García, E. & Romero, S. (2004). “Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta”. *Contextos Educativos*, 6-7: 87-112.
- Vendrell, J. R. (2002). “Los análisis de necesidades en la intervención psicopedagógica”. *Revista Educación XXI*, UNED.
- Vargas, F. (2006). “De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas”. *Politécnica*, N° 3, 13-26.
https://www.researchgate.net/publication/28126470_De_las_virtudes_laborales_a_las_comp_etencias_clave_un_nuevo_concepto_para_antiguas_demandas
- Yamada, G., Lavado, P. y Martínez, J. (2014). *¿Una promesa incumplida? La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú*. Documento de Trabajo 2014-021. Lima: BCRP.
- Yamada, G., Castro, J. y Arias, O. (2011). *Higher Education Decisions in Peru: On the Role of Financial Constraints, Skills, and Family Background*. Lima: CIUP, Universidad del Pacífico.
- Yamada, G. (2007). *Retornos a la educación superior en el mercado laboral: ¿vale la pena el esfuerzo*. Lima: CIUP, Universidad del Pacífico y CIES.
- Zittoun, T. (2006). *Transitions. Development through symbolic resources*. Greenwich: Information Age Publishing Inc.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuáles son las necesidades de orientación de los jóvenes egresados universitarios en condición de pobreza de las universidades públicas y privadas del Perú?	<p>Objetivos generales</p> <ol style="list-style-type: none">Analizar las necesidades de orientación de los jóvenes universitarios en condición de pobreza de las universidades públicas y privadas del Perú.Proponer un programa de mentoría en Mentor Perú dirigido a jóvenes universitarios en condición de pobreza, en tránsito de la universidad al empleo. <p>Objetivos específicos</p> <p>2.1. Describir las características sociodemográficas, relacionadas al empleo de los egresados universitarios.</p> <p>2.2. Describir las motivaciones dominantes para los estudios universitarios y post-universitarios de los alumnos egresados de universidades públicas y privadas según sus diferencias en cuanto a estrato socioeconómico, para luego especificar, en el estrato D/E, las diferencias en cuanto a género, lugar de residencia y tipo de universidad.</p> <p>2.3. Describir la percepción sobre la calidad de los servicios de orientación recibidos y las necesidades de orientación de los alumnos egresados de universidades públicas y privadas y especificar sus diferencias según estrato socioeconómico, para luego especificar, en el estrato D/E, las diferencias en cuanto a género, lugar de residencia y tipo de universidad.</p> <p>2.4. Comparar la percepción de las habilidades necesarias y de las habilidades adquiridas de los egresados universitarios para el ejercicio profesional y especificar sus diferencias según estrato socioeconómico, para luego especificar, en el estrato D/E, las diferencias en cuanto a género, lugar de residencia y tipo de universidad.</p> <p>2.5. Explorar las preferencias de los estudiantes y egresados universitarios para optar por un servicio de mentoría adaptado a las necesidades de orientación para el empleo de universitarios en condición de pobreza.</p> <p>2.6. Revisar la propuesta de gestión actual de Mentor Perú y diseñar un servicio diferenciado para jóvenes en condición de pobreza en tránsito de la universidad al empleo, en función de los resultados de la investigación.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Las necesidades de orientación de los jóvenes universitarios en condición de pobreza, egresados de las universidades públicas y privadas del Perú, varían en función del estrato socioeconómico, género, lugar de residencia y tipo de universidad.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Para el O.E. 2.1:</p> <p>H1: Existen diferencias entre las características sociodemográficas relacionadas al empleo de los egresados universitarios, nivel socioeconómico, luego por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad.</p> <p>Para el O.E. 2.2</p> <p>H1: Existen diferencias respecto a las motivaciones para los estudios superiores en función del estrato socioeconómico, luego por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad.</p> <p>Para el O.E. 2.3:</p> <p>H1: Existen diferencias en la percepción de la calidad de los servicios de orientación recibidos en función del estrato socioeconómico, luego por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad.</p> <p>H2: Existen diferencias en la percepción de las necesidades de orientación en función al estrato socioeconómico, luego por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad.</p> <p>Para el O.E. 2.4:</p> <p>H1: Existe diferencia en la valoración de habilidades blandas y duras por estrato socioeconómico, luego por sexo, lugar de residencia y tipo de universidad.</p> <p>H2: Existe una diferencia entre la percepción de las habilidades necesarias y adquiridas para el ejercicio profesional de jóvenes.</p> <p>H3: Existe un desfase entre la oferta y demanda laboral y un aspecto importante es la carencia de habilidades blandas.</p> <p>Para el O.E. 2.5</p> <p>H1: Entre los estudiantes y egresados en condición de pobreza, existen diferencias en las preferencias para un servicio de mentoría para orientación universitaria por género, residencia y tipo de universidad.</p>	<p>Variables de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none">- Características sociodemográficas de los jóvenes universitarios.- Motivaciones y necesidades de orientación.- Percepción de las habilidades requeridas para la profesión.- Percepción del servicio de orientación universitaria y preferencias para el servicio de mentoría. <p>Variables de comparación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Género (masculino/femenino)- Procedencia (capitalina/provincial)- Universidad (privada / pública)- Nivel Socioeconómico (Alto-AB-, medio-C-, bajo-D-)	<p>Para realizar este análisis se ha tomado en cuenta una fuente secundaria y una primaria, esta última como información referencial.</p> <p>c) Fuente Secundaria:</p> <p>Encuesta a Egresados Universitarios y Universidades INEI 2014 *</p> <ul style="list-style-type: none">• Enfoque: Cuantitativo• Tipo: Investigación aplicada de base descriptiva.• Diseño: No experimental, descriptivo y comparativo.• Población y muestra: Se trabajó con la población total de los encuestados que son 10560 egresados universitarios, para luego estratificarlos de acuerdo a nivel socioeconómico, reduciendo el análisis de algunas variables a 2270 egresados universitarios, quienes pertenecen al estrato socioeconómico D/E.• Tipo de muestreo: Probabilístico, estratificado.• Instrumento: Cuestionario <p>d) Fuente primaria-Información referencial:</p> <ul style="list-style-type: none">• Enfoque: Cuantitativo• Tipo: Investigación aplicada de base descriptiva.• Diseño: No experimental, descriptivo y comparativo.• Población y muestra: Aplicación piloto para validación de instrumento. 67 estudiantes y egresados universitarios entre 2016-2018 de universidades públicas y privadas de distintos departamentos del país, en condición de pobreza.• Instrumento: Cuestionario <i>on-line</i>

* Información obtenida de la Ficha Técnica de la Encuesta a Egresados Universitarios y Universidades INEI, 2014.
Se toma también como información referencial la aplicación piloto del cuestionario para medir necesidades y aspiraciones para procesos de mentoría, aplicado a 67 estudiantes y egresados universitarios en condición de pobreza de Lima y otras regiones.

Anexo 2. Variables usadas para seleccionar al grupo objetivo de la investigación: Egresados universitarios de los estratos socioeconómicos D/E

Encuesta de Egresados Universitarios y Universidades INEI 2104	APEIM																								
Módulo CAP100 Características de la vivienda y del hogar: 1) Datos de la vivienda: <ul style="list-style-type: none">• Tipo de vivienda• Material predominante exteriores en las paredes exteriores de la vivienda• Material predominante en los pisos de la vivienda• Material predominante en los techos de la vivienda es sin contar baño, cocina, pasadizos ni garaje.• ¿Número de habitaciones de la vivienda?• Número de habitaciones que se usan exclusivamente para dormir 2) Datos del hogar: <ul style="list-style-type: none">• Procedencia del abastecimiento de agua• Origen de la Conexión del baño o servicio higiénico• Tipo de alumbrado• Posesiones del hogar: Equipo de sonido, televisor, servicio de cable, refrigeradora/congeladora, cocina a gas, teléfono fijo, celular, computadora (PC), laptop, servicio de internet, Tablet, automóvil, camioneta, moto, mototaxi. Módulo CAP 200: 3) Características de los padres: <ul style="list-style-type: none">• Nivel educativo de padre y madre	1) Datos de la vivienda <ul style="list-style-type: none">• Material predominante de los pisos la vivienda• Material predominante de las paredes exteriores de la vivienda 2) Datos del hogar <ul style="list-style-type: none">• Origen de la Conexión del baño o servicio higiénico• Bienes en funcionamiento en el hogar: Computadora, laptop, tableta, lavadora en funcionamiento, Horno microondas en funcionamiento, refrigeradora, congeladora, Auto o camioneta solo para uso particular, servicio doméstico en el hogar pagado 3) Características de los padres: <ul style="list-style-type: none">• Último año de estudios y nivel que aprobó el jefe del hogar 4) Asignación de puntajes para establecer estrato socioeconómico: <table><tr><td>.12 puntos o menos</td><td>NSE E</td><td>8</td></tr><tr><td>.De 13 a 19 puntos</td><td>NSE D</td><td>7</td></tr><tr><td>.De 20 a 22 puntos</td><td>NSE C2</td><td>6</td></tr><tr><td>.De 23 a 28 puntos</td><td>NSE C1</td><td>5</td></tr><tr><td>.De 29 a 33 puntos</td><td>NSE B2</td><td>4</td></tr><tr><td>.De 34 a 39 puntos</td><td>NSE B1</td><td>3</td></tr><tr><td>.De 40 a 47 puntos</td><td>NSE A2</td><td>2</td></tr><tr><td>. 48 puntos a más</td><td>NSE A1</td><td>1</td></tr></table>	.12 puntos o menos	NSE E	8	.De 13 a 19 puntos	NSE D	7	.De 20 a 22 puntos	NSE C2	6	.De 23 a 28 puntos	NSE C1	5	.De 29 a 33 puntos	NSE B2	4	.De 34 a 39 puntos	NSE B1	3	.De 40 a 47 puntos	NSE A2	2	. 48 puntos a más	NSE A1	1
.12 puntos o menos	NSE E	8																							
.De 13 a 19 puntos	NSE D	7																							
.De 20 a 22 puntos	NSE C2	6																							
.De 23 a 28 puntos	NSE C1	5																							
.De 29 a 33 puntos	NSE B2	4																							
.De 34 a 39 puntos	NSE B1	3																							
.De 40 a 47 puntos	NSE A2	2																							
. 48 puntos a más	NSE A1	1																							

Anexo 3. Cuestionario para Medir Percepciones sobre Necesidades y Aspiraciones en Procesos de Mentoría

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, denominada “Diseño de programa de mentoría para fortalecer habilidades blandas para el empleo en base a la percepción de necesidades, motivaciones y aspiraciones de jóvenes universitarios peruanos, en condición de pobreza” será presentada para la obtención del Grado de Magíster en Gestión de la Inversión Social de la Universidad del Pacífico. La realización de la investigación está a cargo de Sandra Fabiola Valdivia Acurio y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Augusto Frisancho, profesor de la Universidad del Pacífico. El propósito de la investigación es proponer un servicio diferenciado de mentoría, sobre la base de la diferencia existente entre el nivel de necesidades y expectativas sobre las habilidades necesarias para un futuro profesional exitoso y considerando el nivel de satisfacción en programas de orientación/tutoría para jóvenes vulnerables en tránsito de la universidad al empleo.

Si tú accedes a participar en la investigación, se te solicitará responder preguntas en un cuestionario con una duración aproximada de 20 minutos. Tu participación en la investigación es completamente voluntaria. La información que proporciones será utilizada solamente para fines de la investigación. Tu participación en la investigación será confidencial y anónima. Al concluir la investigación, dicha información estará a disposición del público en la biblioteca y el repositorio de la Universidad del Pacífico.

Para acceder a los resultados de esta investigación, puedes visitar la biblioteca de la universidad o también solicitarlos al correo electrónico s.valdiviaacurio@alum.up.edu.pe.

Mediante la presente doy mi consentimiento en los términos antes indicados.

Sí		No	
----	--	----	--

CUESTIONARIO DEL ESTUDIANTE

Instrucciones:
Soy Sandra Fabiola Valdivia Acurio, egresada de la Maestría en Gestión de la Inversión Social de la Universidad del Pacífico. En esta oportunidad, estoy realizando una investigación que ayudará a jóvenes como tú, que están próximos a egresar de la universidad, en el proceso de búsqueda de empleo. La información que nos proporciones nos será de gran utilidad.
Responde a todas las preguntas del siguiente cuestionario con total sinceridad.
Toda la información que nos brindes será tratada confidencialmente y solo tendrá acceso a ella el equipo de Mentor Perú.

BLOQUE A

- 1. **Edad:**
- 2. **Sexo:** () Hombre () Mujer
- 3. **Lugar donde naciste:**
Distrito:
Provincia:
Región:
- 4. **¿A qué te dedicas actualmente? (marca solo una alternativa con una x):**
() Me dedico únicamente a estudiar
() A estudiar y buscar empleo
() A estudiar y trabajar
- 5. **¿En qué tipo de colegio terminaste la secundaria?**
() Público () Privado
- 6. **¿En qué tipo de universidad estás?**
() Pública () Privada
¿Cuál? (Nombre):
- 7. **¿Qué carrera profesional estudias?**

BLOQUE B-1

8. **¿Por qué consideraste importante ingresar a la universidad?**
Elige tres de las siguientes afirmaciones en orden de importancia, escribiendo 1º para la afirmación más importante, para colocar luego la 2º y la 3º:
- | | |
|---|-----|
| Tener más probabilidades de encontrar trabajo | () |
| Poder conseguir un mejor trabajo que el que actualmente tengo | () |
| Ser independiente, tener un negocio propio | () |
| Realizarme profesionalmente | () |
| Realizarme personalmente | () |
| Mejorar mi formación académica | () |
| Adquirir prestigio social | () |
| Mejorar la calidad de vida de mi familia | () |
| Contribuir al desarrollo de mi comunidad o de la sociedad | () |
| Otra razón. ¿Cuál?: | () |
9. **Sientes que la carrera que elegiste: (marca solo una alternativa con una x):**
() Es lo que esperabas y ha llenado tus expectativas
() No es lo que esperabas
() Consideras que debiste estudiar otra carrera
10. **¿Estás involucrado(a) en actividades extracurriculares (actividades culturales, actividades de voluntariado, etc.)?**
() Sí () No

BLOQUE B-2

11. **¿Cuáles de los siguientes aspectos consideras QUE HAN REQUERIDO O REQUIEREN MAYOR ORIENTACIÓN EN TU VIDA UNIVERSITARIA?**
Califica los siguientes ítems, siendo 1= Muy en desacuerdo (requieren poca orientación) y 5 = Muy de acuerdo (requieren mucha orientación)

Los contenidos de la carrera y peculiaridades de las asignaturas:	1	2	3	4	5
Conocer la malla curricular/ conocer el plan de estudios					
Acceso a información- libros, bases de datos					
Sistema de evaluación de los docentes					
Los trámites administrativos y burocráticos	1	2	3	4	5
Proceso de matrícula					
Homologación de cursos					
Procedimientos para exámenes sustitutorios y subsanatorios					
Los recursos de la universidad	1	2	3	4	5
Actividades extracurriculares (actividades culturales, voluntariado, etc.)					
Servicios universitarios (bibliotecas, laboratorios, servicio médico y psicológico, comedores, etc.)					
Acceso a becas y otros cursos anexos-inglés					

Habilidades blandas	1	2	3	4	5
Equilibrio y organización del tiempo entre estudio y recreación					
Manejo de situaciones de estrés					
Socializar/ hacer amigos					
Autoconfianza					
Liderazgo y trabajo en equipo					
Capacidad de concentración					
Puntualidad					
Entorno personal y familiar complicado					
Orientación vocacional					
Habilidades académicas	1	2	3	4	5
Expresión oral					
Comprensión de lectura					
Redacción de textos					
Solución de problemas matemáticos					
Hábitos y técnicas de estudio					
Ajuste a las exigencias de las asignaturas y docentes					
Habilidades para buscar empleo	1	2	3	4	5
Proyecto de vida profesional					
Campos de desempeño profesional/ laboral					
Bolsa de empleo (oportunidades para acceder a puestos laborales puestos a disposición por la universidad)					
Prácticas pre y profesionales					
Adquisición de habilidades para búsqueda de empleo					
Habilidades para la generación de autoempleo					
Elaboración de Currículum Vitae u Hoja de Vida (documento que resume tu trayectoria y académica y primeras experiencias laborales)					
Definición del perfil ocupacional (tener claro cuáles son mis características como profesional al egresar de la universidad)					

BLOQUE C

12. ¿Qué habilidades afines a tu carrera CONSIDERAS QUE HAS ADQUIRIDO Y DESARROLLADO A LO LARGO DE TU EXPERIENCIA UNIVERSITARIA?

Califica los siguientes ítems, siendo 1 = Habilidad menos desarrollada y 5 = Habilidad más desarrollada.

	1	2	3	4	5
Habilidad de lectura y escritura en español					
Habilidad para las matemáticas					
Tener habilidad para la comunicación oral y escrita					
Conocimiento de idiomas extranjeros					
Conocimiento de computación y ofimática					
Habilidades técnicas propias de la ocupación					
Liderazgo					
Capacidad para trabajar en equipo					
Pensamiento crítico					
Creatividad					
Habilidad para solucionar problemas					
Conocimiento de herramientas administrativas					
Habilidad para solucionar problemas					
Habilidad para tomar decisiones rápidamente					
Habilidad para trabajar independientemente					
Ser organizado(a)					
Ser responsable					
Tener estabilidad emocional					
Ser empático(a) (ponerte en el lugar del otro)					
Ser amable (ser gentil con el otro)					
Ser extrovertido (a) (ser sociable y comunicativo)					
Conocimiento de herramientas para programación web					
Conocimiento sobre gestión de proyectos					
Realizar análisis inductivos y deductivos					

13. ¿Qué habilidades afines a tu carrera, QUE NO NECESARIAMENTE HAS DESARROLLADO EN LA UNIVERSIDAD, CONSIDERAS QUE SON LAS MÁS IMPORTANTES EN EL TRABAJO QUE DESEMPEÑARÁS EN UN FUTURO? Califica los siguientes ítems, siendo 1 = Habilidad poco importante y 5 = Habilidad muy importante

	1	2	3	4	5
Habilidad de lectura y escritura en español					
Habilidad para las matemáticas					
Tener habilidad para la comunicación oral y escrita					
Conocimiento de idiomas extranjeros					
Conocimiento de computación y ofimática					
Habilidades técnicas propias de la ocupación					
Liderazgo					
Capacidad para trabajar en equipo					
Pensamiento crítico					
Creatividad					
Habilidad para solucionar problemas					
Conocimiento de herramientas administrativas					
Habilidad para solucionar problemas					
Habilidad para tomar decisiones rápidamente					
Habilidad para trabajar independientemente					
Ser organizado(a)					
Ser responsable					
Tener estabilidad emocional					
Ser empático(a) (ponerte en el lugar del otro)					
Ser amable (ser gentil con el otro)					
Ser extrovertido (a) (ser sociable y comunicativo)					
Conocimiento de herramientas para programación web					
Conocimiento sobre gestión de proyectos					
Realizar análisis inductivos y deductivos					

14. ¿Cuál crees que es el atributo que más valoran los empleadores de tu sector al momento de contratar empleados? (marca solo una alternativa con una x):
- ☐ La formación académica/técnica
 - ☐ Las habilidades socioemocionales
 - ☐ Ambas habilidades son importantes, en igual medida
 - ☐ Otra (Especifique):

BLOQUE D-1

15. ¿Recibiste orientación y/o tutoría antes de ingresar a la universidad?
- ☐ Sí ☐ No
16. ¿Dónde te proporcionaron la orientación y tutoría? (marca solo una alternativa con una x):
- ☐ Colegio del que egresaste
 - ☐ Universidad, antes de matricularte
 - ☐ Conversaciones con amigos o personas cercanas
 - ☐ Otro. ¿Cuál?:
17. En general, ¿estás satisfecho con el servicio de orientación y tutoría que te brinda la universidad? (marca solo una alternativa con una x):
- ☐ Nada
 - ☐ Poco
 - ☐ Regular
 - ☐ Mucho
18. ¿Consideras que es conveniente un servicio de orientación y tutoría en tu universidad? Señala la afirmación con la que estás más de acuerdo (marca solo una alternativa con una x).
- ☐ Es una pérdida de tiempo
 - ☐ Es poco necesaria en general
 - ☐ Es necesaria
 - ☐ Es bastante conveniente
 - ☐ Es muy necesaria y urgente

19. De acuerdo a tu experiencia y necesidades, ¿QUÉ FUNCIÓN DEBERÍA CUMPLIR LA ORIENTACIÓN Y TUTORÍA UNIVERSITARIA?

	1	2	3	4	5
Proporcionar una orientación personalizada en base a mis necesidades					
Orientar en el proceso de adaptación a la universidad					
Orientar e informar sobre aspectos académicos para mejorar el rendimiento					
Orientar e informar sobre aspectos profesionales para tomar mejores decisiones					
Brindar información sobre alcances y potencialidades de la carrera profesional que estoy siguiendo (mercado laboral)					
Orientar sobre aspectos personales (familia, amigos, pareja)					
Brindar apoyo emocional para afrontar los retos académicos y profesionales					
Orientar sobre el plan o proyecto de vida					
Proporcionar el contacto con profesionales destacados , cuyas experiencias personales y profesionales sean un modelo para mí					
Orientar a los estudiantes en aspectos específicos (técnicas de estudio, habilidades sociales, etc.)					
Fortalecer mis habilidades para conseguir empleo					
Proporcionarme una red de contactos para mejorar mis posibilidades para conseguir empleo					

BLOQUE D-2

Antes de responder las preguntas siguientes, te pedimos que leas detenidamente el siguiente párrafo.

La mentoría es un programa específico de orientación (distinto a la tutoría, orientación o coaching), pues tiene una estructura determinada y tiene objetivos más individuales a nivel de metas académicas y profesionales. En la mentoría, un profesional (mentor), de mayor experiencia y altas cualidades profesionales y personales, guía a otra persona de menor experiencia (aprendiz), para que pueda tomar mejores decisiones sobre su futuro profesional, en base también a la formación y vivencias personales del mentor.
El mentor actúa entonces como un modelo de rol, una figura de inspiración para el aprendiz. La relación se establece en base a un emparejamiento de intereses, habilidades y proyecciones a futuro similares entre el mentor y el aprendiz.

20. ¿Alguna vez tuviste un mentor?
☐ Sí ☐ No
21. Si la respuesta fue no, ¿te hubiera gustado tener un mentor?
☐ Sí ☐ No
22. Si la respuesta fue sí (Puedes marcar más de una alternativa):
☐ Fue por un programa de la universidad
☐ Fue por Beca 18
☐ Fue por otra iniciativa. ¿Cuál?:
☐ Fue alguien (familiar, amigo) que lo hizo de modo informal
23. Si la respuesta fue sí ¿Cuánto duró tu relación con el mentor?
☐ Menos de un año
☐ Más de un año
24. Si la respuesta fue sí ¿Cómo evalúas la o las relaciones que tuviste con tus mentores? (marca solo una alternativa con una x):
☐ No me ayudaron
☐ Me ayudaron muy poco
☐ Me ayudaron algo
☐ Fueron de mucha ayuda
25. Si tuvieras la oportunidad de tener un mentor, por primera vez o un mentor nuevo, ¿cuánto tiempo consideras que debería durar la relación de mentoría? (marca solo una alternativa con una x):
☐ Menos de seis meses
☐ Entre 6 meses y un año
☐ Más de un año
☐ Solo cuando tenga dudas y necesite de orientación en momentos específicos
26. Si hubieras tenido o tuvieras la posibilidad de tener un mentor, ¿cuál crees que hubiera sido el momento más oportuno? (marca solo una alternativa con una x):
☐ Cuando terminaba el colegio, antes de elegir la carrera universitaria
☐ Cuando ingresé a la universidad
☐ Durante la carrera universitaria
☐ Ahora, que estoy rumbo terminar la universidad y para ingresar al mercado laboral
☐ Cuando esté trabajando
☐ En todos los momentos anteriormente descritos
27. Si tuvieras la oportunidad de tener un mentor, consideras que esta relación debería ser: (marca solo una alternativa con una x):
☐ Uno a uno
☐ Un mentor para varios jóvenes con necesidades de orientación
☐ Las dos anteriores son validas
28. Si tuvieras la oportunidad de tener un mentor, consideras que el canal por el que se brinda la mentoría, debe ser (marca solo una alternativa con una x):
☐ Presencial
☐ Virtual
☐ Puede tener componentes presenciales y virtuales
29. Si tuvieras la oportunidad de tener un mentor, ¿cómo te gustaría que fuera?

Evalúa los ítems, siendo 1 = características y cualidades poco importantes y 5 = características y cualidades muy importantes.

	1	2	3	4	5
Joven y con algo de experiencia					
Una persona mayor con mucha experiencia					
Que sea afín a mi carrera					
Que sea afín a mis gustos y preferencias					
Que sea del mismo sexo que yo					
Que sea peruano(a) y viva en Perú					
Que sea peruano(a) y viva en el extranjero					
Que sea extranjero(a) y viva en Perú					
Que sea extranjero(a) y viva en el extranjero					
Me gustaría que sea totalmente diferente a mí en todos los aspectos					

30. De acuerdo a tu experiencia y necesidades, SI TUVIERAS LA OPORTUNIDAD DE TENER UN MENTOR, ¿QUÉ FUNCIÓN DEBERÍA CUMPLIR?
Evalúa los ítems, siendo 1 = función poco importante y 5 = función muy importante.

	1	2	3	4	5
Proporcionar una orientación personalizada en base a mis necesidades					
Orientar en el proceso de adaptación a la universidad					
Orientar e informar sobre aspectos académicos para mejorar el rendimiento					
Orientar e informar sobre aspectos profesionales para tomar mejores decisiones					
Brindar información sobre alcances y potencialidades de la carrera profesional que estoy siguiendo (mercado laboral)					
Orientar sobre aspectos personales (familia, amigos, pareja)					
Brindar apoyo emocional para afrontar los retos académicos y profesionales					
Orientar sobre el plan o proyecto de vida					

Proporcionar el contacto con profesionales destacados , cuyas experiencias personales y profesionales sean un modelo para mí					
Orientar a los estudiantes en aspectos específicos (técnicas de estudio, habilidades sociales, etc.)					
Fortalecer mis habilidades para conseguir empleo					
Proporcionarme una red de contactos para mejorar mis posibilidades para conseguir empleo					

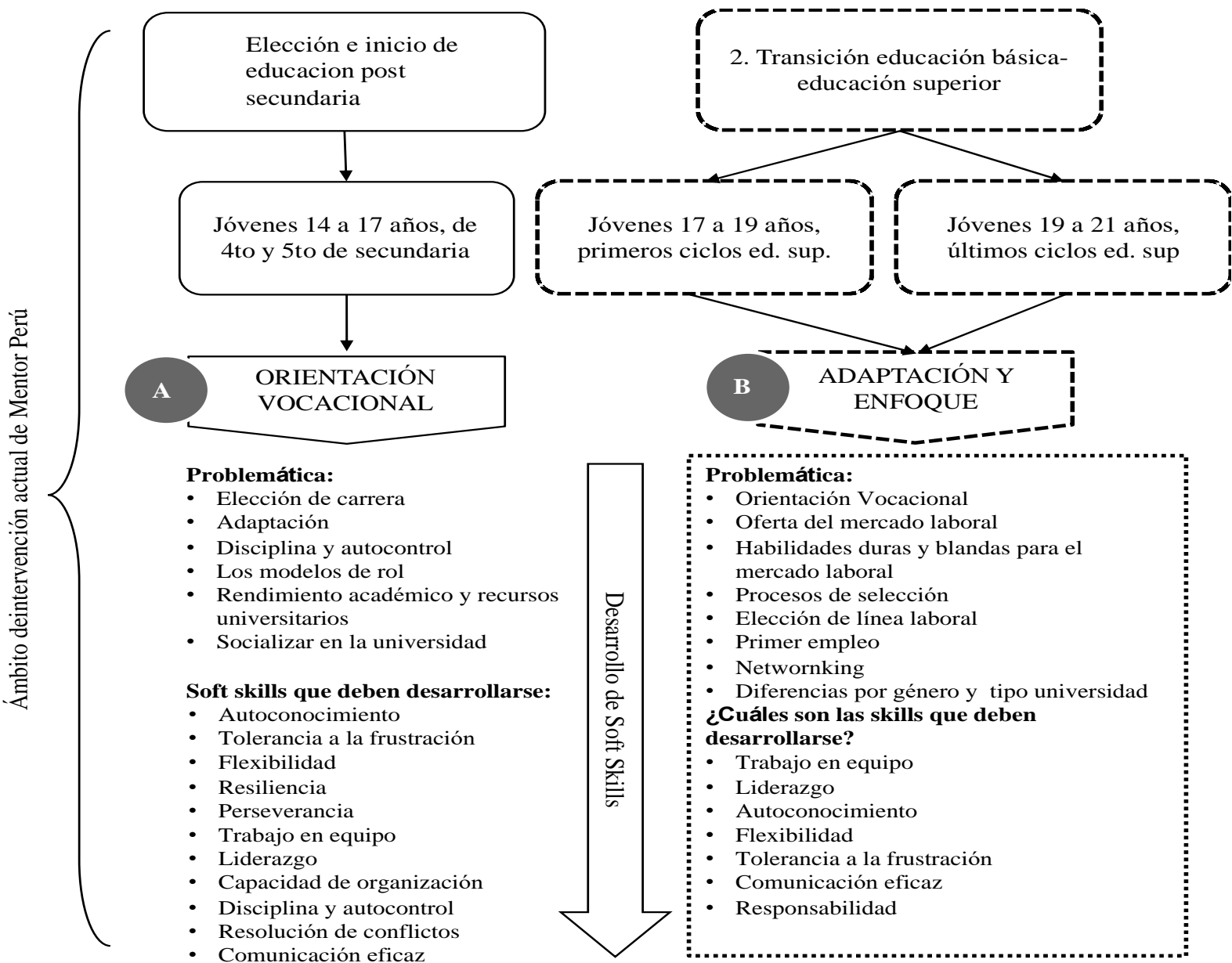
SI ES TU INTENCIÓN AYUDARNOS A COMPLETAR TODO EL CUESTIONARIO, COMPRUEBA QUE TODAS LAS PREGUNTAS HAYAN SIDO RESPONDIDAS.

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

Anexo 4. Principales resultados de programas de mentoría alrededor del mundo

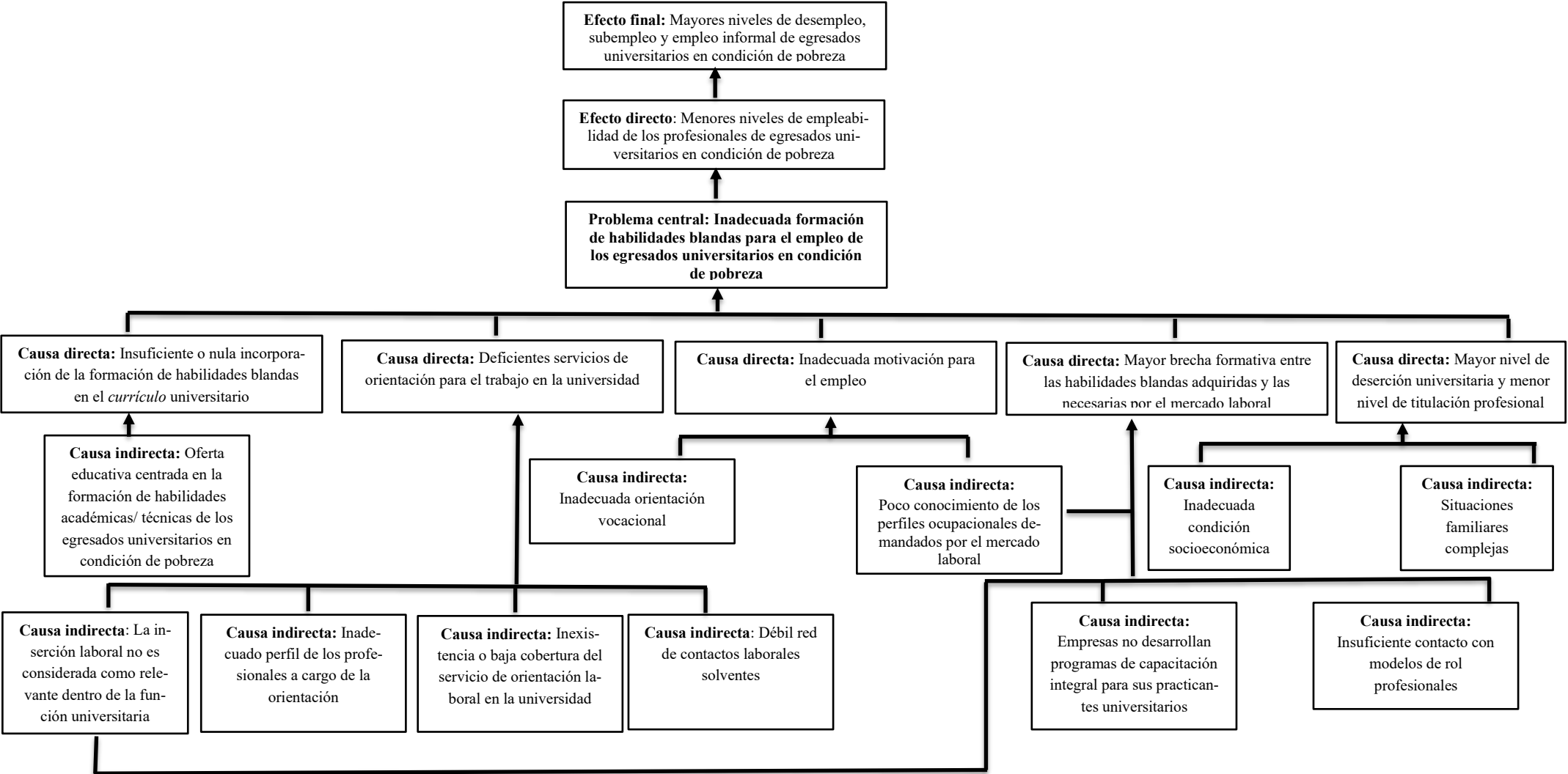
Programa de mentoría evaluado	Autores	Lugar y objetivos del programa	Metodología	Principales resultados
Programa Mentor del Con- dado de Clarke	Lee and Cramond (1999)	Condado Clarke (Estados Unidos) desarrollar una autoconfianza posi- tiva, autoeficacia y orientación futura entre estudiantes económicamente desfavorecidos	130 estudiantes de escuelas primarias y secundarias, identificados como económicamente desfavorecidas (78% afroamericanos). diseño cuasi experimental	Positivos a nivel psicológico y emo- cional en autoeficacia y reafirmación de la identidad.
Mujeres Jóvenes Líderes	Blank 2009	(Estados Unidos) Empoderar a las ni- ñas de secundaria ser líderes a través de relaciones de tutoría y actividades relacionadas a autoestima, logro académico, la agre- sión social y hábitos saludables.	168 niñas de 11 a 13 años (40%) Ne- gro; 42% blanco) identificados como en riesgo de problemas académicos, sociales y / o emocionales a través de una asignación aleatoria	Resultados a distintos niveles: Social, ejemplo, capacidad para resolver con- flictos. Psicológico / emocional: su- peración de conductas depresivas. Pro- blemas de conducta: problemas de dis- ciplina. Académico: mejora de califica- ciones y asistencia Salud física: inci- dencia de trastornos alimentarios
Talento décimo	Houston 1999	Estados Unidos. Desarrollar patrones positivos a través de modelos de rol para estudiantes afro descendientes de bajos ingresos para mejorar el auto concepto del alumno e identificar las habilidades necesarias para completar la escuela secundaria e inscribirse en la educación postsecundaria	59 estudiantes dotados de escuela me- dia urbana estudiantes (Grados 6-8, 100% negros) que participan en un programa preparatorio de la universi- dad. Diseño Cuasi-experimental (emparejado grupo de comparación)	Actitudinales / motivacionales: In- forme de la juventud sobre intereses profesionales, aspiraciones educati- vas y expectativas ocupacionales

Anexo 5. Problemática en las transiciones educativas abordada por la gestión actual de Mentor Perú

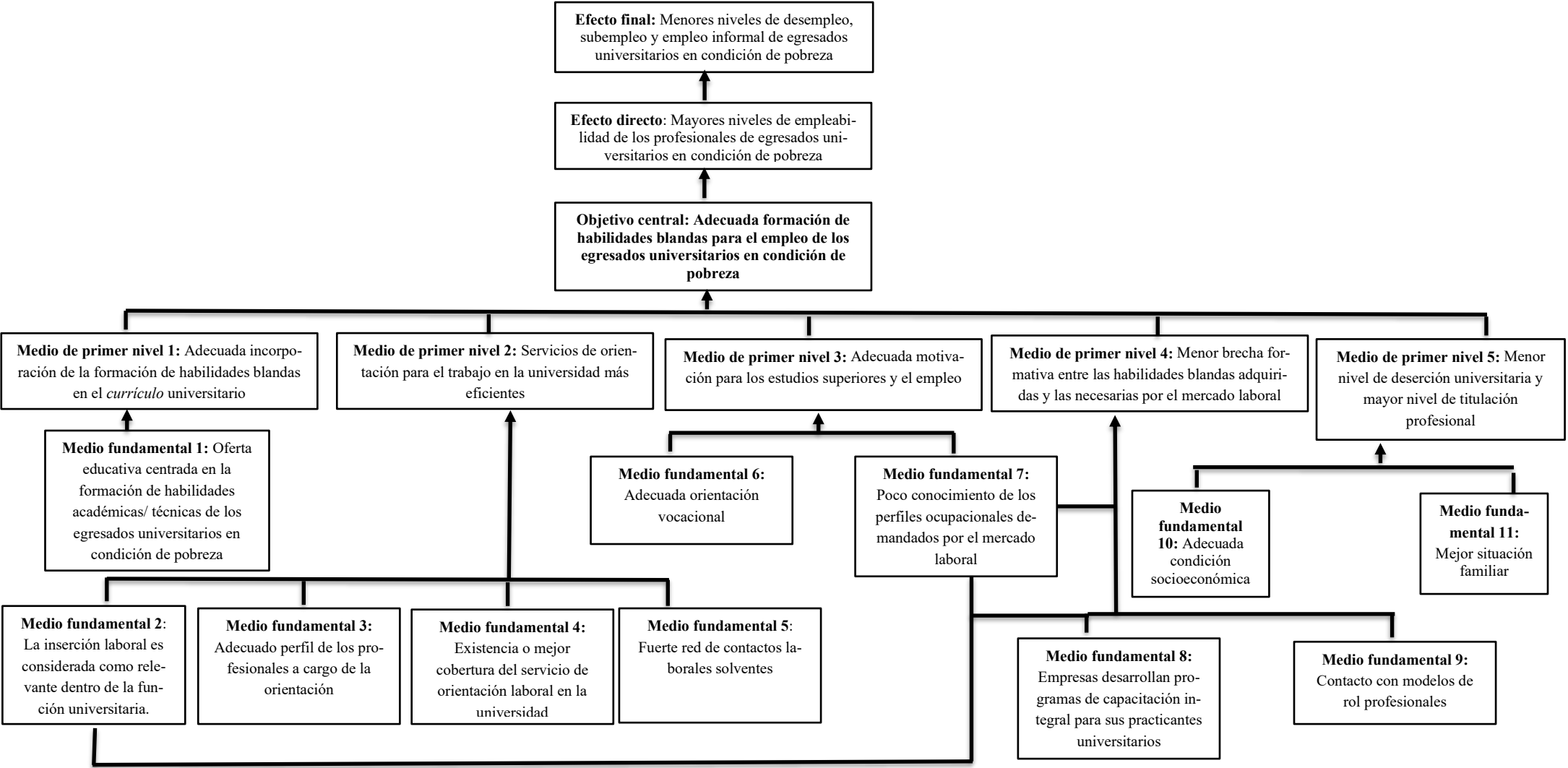


Fuente: Mentor Perú 2018. Elaboración propia 2019.

Anexo 6. Árbol de problemas



Anexo 7. Árbol de objetivos



Anexo 8. Marco lógico de las alternativas propuestas

1. Servicio de mentoría y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales encargados de la orientación universitaria: Para esta alternativa se presentan los siguientes componentes y actividades.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN Contribuir a mejorar los niveles de empleabilidad de los egresados universitarios en condición de pobreza	<ul style="list-style-type: none">% de egresados universitarios ocupados en empleos de calidad (mejores ingresos, empleo formal, adecuado a su oferta formativa)	Encuesta de Universidades y Egresados Universitarios INEI	
PROPÓSITO Mejorar la formación de habilidades blandas para el empleo de egresados universitarios en condición de pobreza	<ul style="list-style-type: none">% de incremento en la satisfacción de la fuerza laboral de empresariosReducción del porcentaje de insatisfacción de empleadores respecto al desempeño de habilidades blandas de sus trabajadores% de egresados que fueron aceptados en sus primeros empleos considerando sus habilidades blandas% de egresados que permanecen en sus empleos más de un año% de egresados que ascienden en sus empleos los dos primeros años	Encuesta de habilidades para el trabajo INEI Encuestas elaboradas por Mentor Perú	
PRODUCTO Servicio de mentoría para egresados universitarios en condición de pobreza en tránsito al mercado laboral	<ul style="list-style-type: none">Número de mentores adscritos al programaNúmero de servicios vendidos a universidadesNúmero de jóvenes que reciben los servicios de mentoríaMonto-rentabilidad del servicio para Mentor Perú	Reportes de Mentor Perú	
COMPONENTES			
1. Sensibilización a universidades y otros programas de inclusión social relacionados (PRONABEC, Patronato BCP, etc.)	<ul style="list-style-type: none">Evento de sensibilización realizadosNúmero de universidades y otras instituciones asistentes a eventosNúmero de convenios firmados	<ul style="list-style-type: none">Reporte de Mentor Perú	Interés de universidades y otras instituciones en fortalecer habilidades blandas para el empleo de egresados universitarios
2. Diseño de componentes del servicio y materiales	<ul style="list-style-type: none">Coordinador de contenidos contratado y trabajandoComponentes del servicio: habilidades blandas a ser fortalecidas, definidos y validadosMateriales e instrumentos de evaluación diseñados y validados	<ul style="list-style-type: none">Reporte de Mentor Perú	Disponibilidad de tiempo de mentores Herramientas Skype y Zoom funcionando
3. Formación de mentores universitarios	<ul style="list-style-type: none">Diseño de programa de formación realizadoNúmero de convenios firmados con universidadesNúmero de capacitaciones realizadasNúmero de profesionales y/o docentes certificados como mentores de orientación laboral	<ul style="list-style-type: none">Reporte de Mentor Perú	Interés de docentes y funcionarios universitarios para ser mentores
4. Sesiones de mentoría	<ul style="list-style-type: none">Sesiones de mentoría realizadas% de satisfacción de sesiones de mentoría en mentores y aprendices	Reporte de Mentor Perú	Interés y responsabilidad de mentores y aprendices. Herramientas en funcionamiento adecuado
5. Experiencias en empresa	<ul style="list-style-type: none">Número de talleres de sensibilización realizadosNúmero de convenios con empresas firmadosNúmero de <i>workshops</i> empresariales realizadosNúmero de experiencias <i>shadowing</i> realizadasNúmero de egresados universitarios que realizan experiencias empresariales (<i>workshops</i> y <i>shadowing</i>)	<ul style="list-style-type: none">Reporte de Mentor Perú	Interés de empresas y accesibilidad para desarrollar actividades in situ
6. Evaluación	<ul style="list-style-type: none">Evaluación de resultados realizada		
ACTIVIDADES Componente 1: 1.1) Evento para presentar resultados de la investigación sobre percepciones de los servicios de orientación para el empleo y formación de habilidades blandas 1.2) Firma de convenios con universidades y otras organizaciones interesadas en fortalecer habilidades blandas de jóvenes universitarios Componente 2: 2.1) Contratar coordinador de contenidos 2.2) Diseño y validación de los módulos del servicio de fortalecimiento de habilidades blandas 2.3) Diseño y validación de materiales por módulo 2.4) Diseño y validación de instrumentos de evaluación (cuestionarios <i>feedback</i>) 2.5) Validación de herramientas virtuales (Skype, Zoom) Componente 3: 3.1) Presentación de componente a universidades e instituciones aliadas 3.2) Firma de convenios/contratos con universidades/instituciones aliadas 3.3) Diseño de encuesta para los encargados de las oficinas de orientación laboral o docentes de las universidades 3.4) Subir cuestionario a plataforma virtual 3.5) Envío de mails con cuestionario a la base de funcionarios o docentes seleccionados 3.6) Análisis de resultados 3.7) Elaboración de los contenidos de la capacitación en base a resultados de la encuesta 3.8) Elaboración de materiales 3.9) Dictado de talleres de capacitación 3.10) Certificación Componente 4: 4.1) <i>Matching</i> o emparejamiento de mentores y estudiantes 4.2) Coordinación de sesiones de mentoría presenciales y/o virtuales 3.7) Evaluación de sesiones presenciales y virtuales Componente 5: 5.1) Mapeo y selección de potenciales empresas aliadas 5.2) Evento para presentar el programa y beneficios 5.3) Firma de convenios con empresas aliadas 5.4) Diseño y validación de <i>workshops</i> 5.5) Ejecución de <i>workshops</i> 5.6) Preparación de funcionarios de la empresa para desarrollar “ <i>job shadowing</i> ” 5.7) Visitas a empresas para conocimiento de profesionales y actividades en centro de trabajo Componente 6: Evaluación 6.1) Diseño de instrumento de evaluación de resultados 6.2) Aplicación de encuestas 6.3) Análisis y sistematización de resultados 6.4) Evaluación económica de los resultados del programa			

Alternativa 2: Servicio de mentoría y mejoramiento de la cobertura de la orientación universitaria a través de la Plataforma Virtual MentorMeUp:
Para esta alternativa se presentan los siguientes componentes y actividades.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN Contribuir a mejorar los niveles de empleabilidad de los egresados universitarios en condición de pobreza	<ul style="list-style-type: none">% de egresados universitarios ocupados en empleos de calidad (mejores ingresos, empleo formal, adecuado a su oferta formativa)	Encuesta de Universidades y Egresados Universitarios INEI	
PROPÓSITO Mejorar la formación de habilidades blandas para el empleo de egresados universitarios en condición de pobreza	<ul style="list-style-type: none">% de incremento en la satisfacción de la fuerza laboral de empresariosReducción del porcentaje de insatisfacción de empleadores respecto al desempeño de habilidades blandas de sus trabajadores% de egresados que fueron aceptados en sus primeros empleos considerando sus habilidades blandas% de egresados que permanecen en sus empleos más de un año% de egresados que ascienden en sus empleos los dos primeros años	Encuesta de habilidades para el trabajo INEI Encuestas elaboradas por Mentor Perú	
PRODUCTO Servicio de mentoría para egresados universitarios en condición de pobreza en tránsito al mercado laboral	<ul style="list-style-type: none">Número de mentores adscritos al programaNúmero de servicios vendidos a universidadesNúmero de jóvenes que reciben los servicios de mentoríaMejor-rentabilidad del servicio para Mentor Perú	Reportes de Mentor Perú	
COMPONENTES			
1. Sensibilización a universidades y otros programas de inclusión social relacionados (PRONABEC, Patronato BCP, etc.)	<ul style="list-style-type: none">Evento de sensibilización realizadosNúmero de universidades y otras instituciones asistentes a eventosNúmero de convenios firmados	<ul style="list-style-type: none">Reporte de Mentor Perú	Interés de universidades y otras instituciones en fortalecer habilidades blandas para el empleo de egresados universitarios
2. Convocatoria, actualización y capacitación de mentores a nivel nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none">Equipo de selección y capacitación conformado y trabajandoDepuración de la base de mentores actuales de Mentor Perú realizadaConvocatoria y selección de nuevos mentores realizadaNúmero de mentores capacitados	Reportes de mentor Perú	Mentores que son parte de la red Mentor Perú está interesados en contribuir ad honorem con este servicio, como lo hacen actualmente. Masa crítica en la convocatoria de nuevos mentores
3. Diseño de componentes del servicio y materiales	<ul style="list-style-type: none">Coordinador de contenidos contratado y trabajandoComponentes del servicio: habilidades blandas a ser fortalecidas, definidos y validadosMateriales e instrumentos de evaluación diseñados y validados	<ul style="list-style-type: none">Reporte de Mentor Perú	Disponibilidad de tiempo de mentores Herramientas Skype y Zoom funcionando
4. Diseño y funcionamiento de Plataforma MentorMeUp	<ul style="list-style-type: none">Diseño de prototipo de plataforma realizadoValidación de prototipo de plataforma realizadoNúmero de convenios/contratos firmadosNúmero de usuarios de la plataformaNúmero de sesiones de mentoría realizadas	<ul style="list-style-type: none">Reporte de uso de la plataforma de Mentor Perú	Fácil usabilidad de la plataforma
5. Sesiones de mentoría	<ul style="list-style-type: none">Sesiones de mentoría realizadas% de satisfacción de sesiones de mentoría en mentores y aprendices	Reporte de Mentor Perú	Interés y responsabilidad de mentores y aprendices. Herramientas en funcionamiento adecuado
6. Experiencias en empresa	<ul style="list-style-type: none">Número de talleres de sensibilización realizadosNúmero de convenios con empresas firmadosNúmero de <i>workshops</i> empresariales realizadosNúmero de experiencias <i>shadowing</i> realizadasNúmero de egresados universitarios que realizan experiencias empresariales (<i>workshops</i> y <i>shadowing</i>)	<ul style="list-style-type: none">Reporte de Mentor Perú	Interés de empresas y accesibilidad para desarrollar actividades in situ
7. Evaluación	<ul style="list-style-type: none">Evaluación de resultados realizada		
ACTIVIDADES Componente 1: 1.1) Evento para presentar resultados de la investigación sobre percepciones de los servicios de orientación para el empleo y formación de habilidades blandas 1.2) Firma de convenios con universidades y otras organizaciones interesadas en fortalecer habilidades blandas de jóvenes universitarios Componente 2: 2.1) Depuración de base de datos ya existente 2.2) Invitación para formar parte del proyecto a mentores de la base de datos ya existente 2.3) Armado de directorio final de mentores colaboradores 2.4) Convocatoria de nuevos mentores en Lima 2.5) Evaluación y selección de nuevos mentores en Lima 2.6) Capacitación de mentores (diseño de materiales) 2.7) Capacitación de mentores (talleres presenciales y online) Componente 3: 2.1) Contratar coordinador de contenidos 2.2) Diseño y validación de los módulos del servicio de fortalecimiento de habilidades blandas 2.3) Diseño y validación de materiales por módulo 2.4) Diseño y validación de instrumentos de evaluación (cuestionarios <i>feedback</i>) 2.5) Validación de herramientas virtuales Componente 4: 4.1) Contratación de empresa o programador que diseñe e implemente la plataforma de <i>e-mentoring</i> 4.2) Diseño de la versión prototipo 4.3) Validación del prototipo de la plataforma 4.4) Evento de lanzamiento de la plataforma 4.5) Venta de uso de plataforma 4.6) Servicios de postventa de uso de la plataforma Componente 5: 5.1) <i>Matching</i> o emparejamiento de mentores y estudiantes 5.2) Coordinación de sesiones de mentoría presenciales y/o virtuales 5.3) Evaluación de sesiones presenciales y virtuales Componente 6: 6.1) Mapeo y selección de potenciales empresas aliadas 6.2) Evento para presentar el programa y beneficios 6.3) Firma de convenios con empresas aliadas 6.4) Diseño y validación de <i>workshops</i> 6.5) Ejecución de <i>workshops</i> 6.6) Preparación de funcionarios de la empresa para desarrollar “ <i>job shadowing</i> ” 6.7) Visitas a empresas para conocimiento de profesionales y actividades en centro de trabajo			

Componente 7: 7.1) Diseño de instrumento de evaluación de resultados 7.2) Aplicación de encuestas 7.3) Análisis y sistematización de resultados 7.4) Evaluación económica de los resultados del programa

Anexo 9. Listado de plataformas modelo para el diseño de *e-mentoring*

Programa o plataforma web	Dirección web
1) Innovative mentoring software	https://www.innovativementoring.net/
2) Mentornity	https://en.mentornity.com
3) MentorYou	Aplicativo Andorid IOS
4) Mentorink	Aplicativo Andorid IOS
5) CivicCore MentorCore Youth	Aplicativo Andorid IOS
6) Mentornet	Aplicativo Andorid IOS
7) PushFar	Aplicativo Andorid IOS
8) Mentor Scout	Aplicativo Andorid IOS
9) MentorEase	Aplicativo Andorid IOS
10) MentorPitch	Aplicativo Andorid IOS

Anexo 10. Propuesta para los componentes de la Plataforma MentorMeUP

1) Seguimiento <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia para el mentor - <i>Feedback</i> por sesiones - <i>Feedback</i> para programa - Asistencia para las sesiones de mentoría 	2) Algoritmo de emparejamiento <ul style="list-style-type: none"> - Información “Log in” del mentor - Información “Log in” del aprendiz - Construcción del algoritmo basado en criterios ajustables - Construcción automática de la lista de emparejamiento en hojas de cálculo 	3) Organización de las sesiones <ul style="list-style-type: none"> - Calendario del mentor - Disponibilidad de acuerdo a zonas horarias - Herramienta para calendarización de citas 	4) Contenido de las sesiones <ul style="list-style-type: none"> - Programa de bienvenida - Guías de entrenamiento mentores - Guías de entrenamiento aprendices - Contenidos por sesión: Objetivos, contenidos, planes, tareas, contenido compartido - Biblioteca abierta: Artículos, videos, otros recursos (becas, cursos, programas)
5) Comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Mensajería instantánea - Grabación sesiones (aleatoria) - Videoconferencia - Llamadas - Foros grupales 	6) Métricas y resultados <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de actividades - Seguimiento de resultados (ej. 80% de personas se conectaron) - <i>Feedback</i> - Revisión de mentor - Revisión de aprendiz 	7) Otras herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico vocacional: Orientación vocacional • Diagnóstico de habilidades blandas • Diagnóstico para ser mentor 	

Anexo 11. Listado de costos directos para la evaluación económica de la Alternativa 1: servicio de mentoría y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales encargados de la orientación universitaria

1. Sensibilización a universidades y otros programas de inclusión social relacionados (PRONABEC, Patronato BCP, etc.)
Alquiler de salas
<i>Coffee Breaks</i>
Equipo multimedia
Impresión de documentos
Útiles de escritorio
2. Diseño de componentes del servicio y materiales
Coordinadores de contenidos
Materiales e instrumentos
Movilidad
3. Formación de mentores universitarios
Capacitadores
Material impreso y multimedia
Movilidad
Pasajes y viáticos
Útiles de escritorio
4. Experiencias en empresa
Capacitadores
Alquiler de salas
<i>Coffee Breaks</i>
Equipo multimedia
Movilidad
5. Personal encargado del servicio
Jefe de Producto
Asistente Administrativo
Jefe de Supervisión y Seguimiento
Jefe de Comunicación y Contenidos
Jefe de Selección Mentores y Aprendices

Focalizadores
Promotores
Supervisores Técnicos

Anexo 12. Listado de costos directos para la evaluación económica de la Alternativa 2: servicio de mentoría y mejoramiento de la cobertura de la orientación universitaria a través de la Plataforma MentorMeUp

1. Sensibilización a universidades y otros programas de inclusión social relacionados (PRONABEC, Patronato BCP, etc.)
Alquiler de salas
<i>Coffee Breaks</i>
Equipo multimedia
Impresión de documentos
Útiles de escritorio
2. Convocatoria, actualización y capacitación de mentores a nivel nacional e internacional
Plataforma Mixmail para envío masivo de mensajes
Material multimedia
3. Diseño de componentes del servicio y materiales
Coordinadores de contenidos
Materiales e instrumentos
Movilidad
4. Diseño y funcionamiento de Plataforma MentorMeUp
Desarrollador de plataforma
Validación de prototipo
Experto UXL (experiencia cliente)
Uso de servidor
5. Experiencias en empresa
Capacitadores
Alquiler de salas
<i>Coffee Breaks</i>
Equipo multimedia
Movilidad
6. Personal encargado del servicio
Jefe de Producto
Asistente Administrativo
Jefe de Supervisión y Seguimiento
Jefe de Comunicación y Contenidos
Jefe de Selección Mentores y Aprendices
Jefe de Soporte Técnico
Focalizadores
Promotores
Supervisores Técnicos
Técnicos (Soporte interno y UXL)

Anexo 13. Cronograma de actividades Alternativa 1: Servicio de mentoría y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales encargados de la orientación universitaria

Componentes y Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Contratación de equipo consultor para evaluación financiera del proyecto																								
Contratación de jefe de servicio y equipo																								
Componente 1: Sensibilización a universidades y otros programas de inclusión social relacionados (Pronabec, Patronato BCP, etc)																								
1.1) Evento para presentar resultados de la investigación sobre percepciones de los servicios de orientación para el empleo y formación de habilidades blandas																								
1.2) Firma de convenios con universidades y otras organizaciones interesadas en fortalecer habilidades blandas de jóvenes universitarios																								
Componente 2: Diseño de componentes del servicio y materiales																								
2.1) Contratar coordinador de contenidos																								
2.2) Diseño y validación de los módulos del servicio de fortalecimiento de habilidades blandas																								
2.3) Diseño y validación de materiales por módulo																								
2.4) Diseño y validación de instrumentos de evaluación (cuestionarios feedback)																								
2.5) Validación de herramientas virtuales (Skype, Zoom)																								
Componente 3: Formación de mentores universitarios																								
3.1) Presentación de componente a universidades e instituciones aliadas																								
3.2) Firma de convenios/contratos con universidades/instituciones aliadas																								
3.3) Diseño de encuesta para los encargados de las oficinas de orientación laboral o docentes de las universidades																								
3.4) Subir cuestionario a plataforma virtual																								
3.5) Envío de mails con cuestionario a la base de funcionarios o docentes seleccionados																								
3.6) Análisis de resultados																								
3.7) Elaboración de los contenidos de la capacitación en base a resultados de la encuesta																								
3.8) Elaboración de materiales																								
3.9) Dictado de talleres de capacitación																								
3.10) Certificación																								
Componente 4: Sesiones de Mentoría																								
4.1) Matching o emparejamiento de mentores y estudiantes																								
4.2) Coordinación y ejecución de sesiones de mentoría presenciales y/o virtuales																								
4.3) Evaluación de sesiones presenciales y virtuales																								
Componente 5: Experiencias en empresa																								
5.1) Mapeo y selección de potenciales empresas aliadas																								
5.2) Evento para presentar el programa y beneficios																								
5.3) Firma de convenios con empresas aliadas																								
5.4) Diseño y validación de Workshops																								
5.5) Ejecución de Workshops																								
5.6) Preparación de funcionarios de la empresa para desarrollar “job shadowing”																								
5.7) Visitas a empresas para conocimiento de profesionales y actividades en centro de trabajo																								
Componente 6: Evaluación																								
6.1) Diseño de instrumento de evaluación de resultados																								
6.2) Aplicación de encuestas																								
6.3) Análisis y sistematización de resultados																								
6.4) Evaluación económica de los resultados del programa																								
NOTA:																								
Periodo de planificación de inicio de proyecto	1 año																							
Periodo de ejecución de sesiones de mentoría	5 años, a partir del segundo año los años siguientes son cíclicos																							

Anexo 14. Cronograma de actividades Alternativa 2: Servicio de mentoría y mejoramiento de la cobertura de la orientación universitaria a través de la Plataforma Virtual MentorMeUp

Componentes y Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Contratación de equipo consultor para evaluación financiera del proyecto																								
Contratación de jefe de servicio y equipo																								
Componente 1: Sensibilización a universidades y otros programas de inclusión social relacionados (Pronabec, Patronato BCP, etc)																								
1.1) Evento para presentar resultados de la investigación sobre percepciones de los servicios de orientación para el empleo y formación de habilidades blandas																								
1.2) Firma de convenios con universidades y otras organizaciones interesadas en fortalecer habilidades blandas de jóvenes universitarios																								
Componente 2: Convocatoria, actualización y capacitación de mentores a nivel nacional e internacional																								
2.1) Depuración de base de datos ya existente																								
2.2) Invitación para formar parte del proyecto a mentores de la base de datos ya existente																								
2.3) Armado de directorio final de mentores colaboradores																								
2.4) Convocatoria de nuevos mentores en Lima																								
2.5) Evaluación y selección de nuevos mentores en Lima																								
2.6) Capacitación de mentores (diseño de materiales)																								
2.7) Capacitación de mentores (talleres presenciales y online)																								
Componente 3: Diseño de componentes del servicio y materiales																								
3.1) Contratar coordinador de contenidos																								
3.2) Diseño y validación de los módulos del servicio de fortalecimiento de habilidades blandas																								
3.3) Diseño y validación de materiales por módulo																								
3.4) Diseño y validación de instrumentos de evaluación (cuestionarios feedback)																								
3.5) Validación de herramientas virtuales																								
Componente 4: Diseño y funcionamiento de plataforma MentorMeUp																								
4.1) Contratación de empresa o programador que diseñe e implemente la plataforma de ementoring																								
4.2) Diseño de la versión prototipo																								
4.3) Validación del prototipo de la plataforma																								
4.4) Evento de lanzamiento de la plataforma																								
4.5) Venta de uso de plataforma																								
4.6) Servicios de postventa de uso de la plataforma																								
Componente 5: Sesiones de Mentoría																								
5.1) Matching o emparejamiento de mentores y estudiantes																								
5.2) Coordinación y ejecución de sesiones de mentoría presenciales y/o virtuales																								
5.3) Evaluación de sesiones presenciales y virtuales																								
Componente 6: Experiencias en empresa																								
6.1) Mapeo y selección de potenciales empresas aliadas																								
6.2) Evento para presentar el programa y beneficios																								
6.3) Firma de convenios con empresas aliadas																								
6.4) Diseño y validación de Workshops																								
6.5) Ejecución de Workshops																								
6.6) Preparación de funcionarios de la empresa para desarrollar “job shadowing”																								
6.7) Visitas a empresas para conocimiento de profesionales y actividades en centro de trabajo																								
Componente 7: Evaluación																								
7.1) Diseño de instrumento de evaluación de resultados																								
7.2) Aplicación de encuestas																								
7.3) Análisis y sistematización de resultados																								
7.4) Evaluación económica de los resultados del programa																								
NOTA:																								
Periodo de planificación de inicio de proyecto	1 año																							
Periodo de ejecución de sesiones de mentoría	5 años, a partir del segundo año los años siguientes son cíclicos																							

Anexo 15. Términos de referencia para la contratación del servicio especializado para evaluar la viabilidad económica del servicio de mentoría para fortalecer habilidades blandas para el empleo de estudiantes universitarios en condición de pobreza en el departamento de Lima

- I. INSITUCIÓN QUE REQUIERE EL SERVICIO
Asociación Educativa Mentor Perú
- II. OBJETO DEL SERVICIO
Contratar el servicio especializado para evaluar la viabilidad económica del servicio de mentoría para fortalecer habilidades blandas para el empleo de estudiantes universitarios en condición de pobreza del departamento de Lima.
- III. JUSTIFICACIÓN
El perfil ocupacional de los egresados de las universidades pareciera estar incompleto y es que las habilidades socioemocionales o “blandas” no son fortalecidas adecuadamente, más entre jóvenes que, por su condición socioeconómica no tienen acceso a adecuada orientación. Es importante plantear una solución que permita hacer la educación más integral, sobre todo para quienes tienen menores oportunidades.
Mentor Perú es una organización dedicada a la educación en el país a través de procesos de orientación y seguimiento para fortalecer habilidades blandas con énfasis en poblaciones jóvenes en condición de pobreza. En este proceso, mentores peruanos, en el Perú y en el mundo, de altas cualidades profesionales y personales, guían en su camino académico a jóvenes con escasas posibilidades para acceder a información y orientación para tomar decisiones más acertadas en la elección de sus itinerarios formativos y laborales, contribuyendo así a maximizar sus escasos recursos para el acceso a educación de calidad. A lo largo del trabajo en esta organización, se ha detectado que, no solamente existe una falencia a nivel de la orientación en la educación básica, sino que también existen importantes falencias en los procesos de orientación en una de las transiciones formativas más importantes: el paso de la universidad al mercado laboral.
Si fortalecemos no solo habilidades cognitivas, sino también actitudes hacia el empleo (habilidades blandas), más jóvenes tendrían acceso a un empleo decente. 7 de cada 10 empleadores en Perú no encuentra jóvenes con las habilidades necesarias para desarrollarse en el espacio laboral (Manpower 2018).
- IV. DE LA CONSULTORÍA: El consultor será persona natural o jurídica
- V. EQUIPO DE PROFESIONALES:
Jefe de proyecto: Economista o afines, con experiencia en formulación y evaluación social de proyectos sociales (mínimo 2 años)
Asistente formulador: Profesional con experiencia acreditada en evaluación social de proyectos sociales (mínimo 1 año). El equipo de profesionales deberá acreditar su formación con títulos profesionales, certificados y constancias de trabajo.
- VI. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
Se requiere el servicio especializado para evaluar la viabilidad económica de dos alternativas de servicio diseñadas para potenciar las habilidades blandas para el empleo de jóvenes universitarios en condición de pobreza que están en tránsito al empleo.

El servicio consiste en el desarrollo de las siguientes fases:

1. Fase de recopilación y levantamiento de información: El consultor deberá coordinar con el equipo de Mentor Perú a fin de recabar la información detallada respecto al diagnóstico, formulación de propuesta, alternativas, horizonte de evaluación del proyecto, análisis de oferta y demanda y balance oferta-demanda (brecha) del servicio con la finalidad de evaluar las alternativas propuestas.
En un horizonte de 5 años, la información calculada y que deberá ser tomada en cuenta para esta evaluación es la siguiente:

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda efectiva sin proyecto (a)	35.348	38.386	41.548	44.832	48.239
Oferta sin proyecto (b)	638	693	750	809	870
Brecha oferta-demanda (a) – (b)	34.710	37.694	40.798	44.023	47.368

- Considerando 11 sesiones de mentoría por aprendiz.
2. Fase de evaluación: De acuerdo a la información obtenida de las reuniones de trabajo y los documentos alcanzados por Mentor Perú, el consultor deberá realizar la evaluación privada y social de ambas alternativas planteadas para el servicio de mentoría:
 - Alternativa 1: servicio de mentoría y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales encargados de la orientación universitaria.
 - Alternativa 2: servicio de mentoría y mejoramiento de la cobertura de la orientación universitaria a través de la Plataforma MentorMeUp.Para esto deberá tomar en cuenta los siguientes costos del mercado que son directos del proyecto para ambas alternativas:
Listado de costos directos para la evaluación económica de la Alternativa 1: servicio de mentoría y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales encargados de la orientación universitaria

1. Sensibilización a universidades y otros programas de inclusión social relacionados (PRONABEC, Patronato BCP, etc.)
Alquiler de salas
Coffee Breaks
Equipo multimedia
Impresión de documentos
Útiles de escritorio
2. Diseño de componentes del servicio y materiales
Coordinadores de contenidos
Materiales e instrumentos
Movilidad
3. Formación de mentores universitarios
Capacitadores
Material impreso y multimedia
Movilidad
Pasajes y viáticos
Útiles de escritorio
4. Experiencias en empresa
Capacitadores
Alquiler de salas

Coffee Breaks
Equipo multimedia
Movilidad
5. Personal encargado del servicio
Jefe de Producto
Asistente Administrativo
Jefe de Supervisión y Seguimiento
Jefe de Comunicación y Contenidos
Jefe de Selección Mentores y Aprendices
Focalizadores
Promotores
Supervisores Técnicos

Listado de costos directos para la evaluación económica de la Alternativa 2: servicio de mentoría y mejoramiento de la cobertura de la orientación universitaria a través de la Plataforma MentorMeUp

1. Sensibilización a universidades y otros programas de inclusión social relacionados (PRONABEC, Patronato BCP, etc.)
Alquiler de salas
Coffee Breaks
Equipo multimedia
Impresión de documentos
Útiles de escritorio
2. Convocatoria, actualización y capacitación de mentores a nivel nacional e internacional
Plataforma Mixmail para envío masivo de mensajes
Material multimedia
3. Diseño de componentes del servicio y materiales
Coordinadores de contenidos
Materiales e instrumentos
Movilidad
4. Diseño y Funcionamiento de Plataforma MentorMeUp
Desarrollador de plataforma
Validación de prototipo
Experto UXL (experiencia cliente)
Uso de servidor
5. Experiencias en empresa
Capacitadores
Alquiler de salas
Coffee Breaks
Equipo multimedia
Movilidad
6. Personal encargado del servicio
Jefe de Producto
Asistente Administrativo
Jefe de Supervisión y Seguimiento
Jefe de Comunicación y Contenidos
Jefe de Selección Mentores y Aprendices
Focalizadores
Promotores
Supervisores Técnicos
Técnicos (Soporte)

Una vez realizada la evaluación privada con el análisis de ingresos y costos a precios del mercado, se deberá realizar la evaluación social de cada alternativa, para lo cual se deberá elaborar los flujos de beneficios y costos sociales.

- a. Beneficios sociales: De acuerdo con el listado presentado en la fase de evaluación donde se aprecian las unidades de medida de los beneficios sociales de los servicios se deberá:
 - Cuantificar y de ser el caso valorizar los beneficios que se generarían por cada una de las alternativas en la situación “con proyecto”, para todo el horizonte de evaluación.
 - Estimar los beneficios que se generaría en la situación “sin proyecto”, para todo el horizonte de evaluación.
 - Determinar los flujos de beneficios sociales incrementales, definidos como la diferencia entre la situación “con proyecto” y la situación “sin proyecto”.

Beneficios monetizables (ACB)	Beneficios no monetizables (ACE)
<p>Tasa del retorno de la educación: Yamada <i>et al.</i> (2011): El ingreso laboral se relaciona con los años de educación. A través de estimaciones paramétricas (Ecuación de Mincer) y no paramétricas se obtiene el impacto de un año de educación adicional sobre los salarios. Así, el retorno o incremento del salario de estudiantes que concluyen un año más de educación superior universitaria, se detalla así:</p> <p>Universidad privada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mincer: 17,9% No paramétrica: 11,5% <p>Universidad pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mincer: 15,2% No paramétrica: 16,2% <p>Como se ha evidenciado en capítulos anteriores, la mentoría tiene una incidencia en la reducción de la deserción universitaria, en ese sentido, el cálculo de este beneficio puede ser importante tomando en consideración la culminación de los últimos semestres académicos.</p>	<p>Este tipo de evaluación solo es posible en alternativas de proyectos con resultados o metas similares. De acuerdo con Beltrán & Cueva (2015): Los indicadores que se diseñan para realizar esta evaluación son de efectividad, de eficacia y de eficiencia, y deberán ser tomados en consideración los siguientes:</p> <p>Indicadores de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento de los niveles de empleabilidad de los egresados universitarios en condición de pobreza. Incremento de los niveles de satisfacción de empleadores con su fuerza laboral a nivel de capacidades socioemocionales. Incremento de niveles de permanencia y ascenso laboral de jóvenes egresados universitarios en condición de pobreza. Mejora de los niveles de ingresos de jóvenes egresados universitarios en condición de pobreza en su primer empleo. <p>Indicadores de eficacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de jóvenes que mejorarán sus habilidades blandas para el empleo al culminar el servicio. Reducción de los tiempos de búsqueda de empleo al egresar de la universidad. Mayor porcentaje de satisfacción de jóvenes en sus empleos Mejor rentabilidad para Mentor Perú por los servicios de mentoría vendidos. <p>Indicadores de eficiencia o ejecución: Costo total del servicio de mentoría: Para ambas alternativas, número de mentores adscritos a los servicios, número de nuevos mentores capacitados, número de servicios vendidos, número de sesiones de mentoría realizadas, número de aprendices adscritos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Para Alternativa 1 : Capacitación de orientadores universitarios como mentores Para Alternativa 2: Plataforma virtual

- b. Costos sociales: Se elaborarán los flujos de costos sociales, teniendo como base los flujos de costos a precios de mercado del listado presentado en la fase de evaluación, los cuales serán ajustados aplicando los factores de corrección de precios de mercado a precios sociales. Se deberá incluir también en los flujos, de ser el caso, otros costos sociales que no hayan sido contemplados, pero que pueden generarse en la situación sin proyecto.
- c. Indicadores de rentabilidad social del proyecto: Se estimarán los indicadores de acuerdo con la metodología más conveniente:
- Metodología costo/ beneficio: Aplicar esta metodología a los proyectos en los cuales los beneficios se pueden cuantificar monetariamente y, por tanto, se pueden comparar directamente con los costos. Los beneficios y costos que se comparan son los “incrementales”. Se deberá utilizar indicadores de Valor Actual Neto Social (VANS) y Tasa Interna de Retorno Social (TIRS)
 - Metodología costo/ efectividad: Aplicar esta metodología a los proyectos en los cuales no sea posible efectuar una cuantificación o valorización adecuada de los beneficios sociales en términos monetarios, los indicadores son costo-efectividad o costo-eficacia, dependiendo si los indicadores son de impacto o de resultados. Debe considerarse las líneas de corte, en los casos que existan, para definir si el proyecto es o no rentable socialmente.
- Se plantear el análisis costo-beneficio o costo-efectividad, de acuerdo con el listado de costos y beneficios proporcionados.
3. Fase de resultados y recomendaciones:
Con los resultados de la evaluación, el consultor deberá presentar la alternativa más costo-beneficiosa o más costo-efectiva, de acuerdo a la metodología que se elija, explicitando los criterios y razones para tal selección. Deberá además presentar un plan de implementación que detalle la programación de las actividades previstas para el logro de las metas, indicando secuencia, ruta crítica, duración, responsables y recursos necesarios.

VII. ENTREGABLES REQUERIDOS

El proveedor deberá entregar lo siguiente:

- Primer Entregable:
Un (01) informe que contenga el plan de trabajo propuesto y el cronograma para el desarrollo de todas las fases del servicio.
- Segundo Entregable:
Un (01) informe que contenga el resultado del análisis privado y social de las alternativas planteadas por Mentor Perú, así como la selección de la alternativa más costo/beneficiosa o más costo/efectiva. Deberá contener también las recomendaciones y la guía para su implementación.

VIII. PLAZO DEL SERVICIO

El servicio se desarrollará en un plazo máximo de cincuenta (50) días calendario, contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.

Ira Entrega	Hasta los quince (15) días calendarios contados a partir del día siguiente de la recepción de la orden de servicio.
2da Entrega	Hasta los treinta (35) días calendarios contados a partir del día siguiente de la recepción de la orden de servicio.

IX. COSTO DEL SERVICIO Y FORMA DE PAGO

El presupuesto para la elaboración del presente servicio es de S/ 15.000,00, incluidos los impuestos de ley. El pago se realizará en moneda nacional, a través de transferencia bancaria de acuerdo al siguiente detalle:

- Primer pago: equivalente al 30% del monto contratado a la presentación de la conformidad del primer y segundo entregable.
- Segundo pago: equivalente al 70% del monto total contratado a la presentación de la conformidad del tercer entregable.

X. SUPERVISIÓN Y CONFORMIDAD DEL SERVICIO

La conformidad del servicio estará a cargo del Director Ejecutivo de Mentor Perú

XI. ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Toda la información proporcionada al proveedor del servicio será tratada con estricta confidencialidad, por lo que queda obligado a no divulgar la información proporcionada por Mentor Perú.

Al incumplimiento de alguna condición, se procederá a las acciones civiles y penales correspondientes.

XII. PENALIDAD

En caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto del contrato, la entidad le aplicará al contratista una penalidad por cada día de atraso, hasta por un monto máximo equivalente al 10% del monto del contrato vigente o, de ser el caso del ítem que debió ejecutarse.

Nota biográfica

Sandra Fabiola Valdivia Acurio

Abogada de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Ha cursado el Diplomado en Desarrollo Humano en la Pontificia Universidad Católica del Perú y en Juventud, Trabajo y Empleo en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en Argentina.

Tiene once años de experiencia laboral en el sector público, privado y cooperación internacional. Se ha desempeñado como jefe de comunicaciones de áreas técnicas de operaciones y supervisión, así como la coordinación de distintos programas y proyectos dirigidos a la educación y capacitación laboral juvenil. Actualmente es Presidenta de la Asociación Mentor Perú y consultora del Ministerio de Educación.